بناء الثقة

في مجال الأعمال والسياسة والعلاقات والحياة

روبرت سي سولومون
فرناندو فلوريس

تعريب
فاطمة عصام صبري



مكتبة العبيكان

المحتوى

توطئة

الثقة هي إحدى القيم الإنسانية الجوهرية التي يفهمها كل إنسان مثلها مثل الحب والحرية . وهي كذلك حتى يأتي وقت تصبح فيه موضوع بحث فيكون قد آن أوان انتقالها إلى مجال المزاولة والتطبيق. وحينئذٍ يميل المفكرون حتى أكثرهم بياناً إلى استعمال الصيغ المألوفة من أمثال («الثقة مهمة» «الحب جميل» «عش حراً أو مت») كل امرئ يعرف أن الثقة مهمة. المسألة هي كيف نفهم الثقة وأهم من ذلك كيف نستطيع أن نبني الثقة بدلاً من أن نؤكد أهميتها ببساطة.

إن بناء الثقة يبدأ بالفهم الصادق الأمين للثقة، ولكنه يتطلب أيضاً أنساقاً رتيبة وممارسات يومية. من دون هذه الممارسات لا يصل الفهم إلى نتيجة. صار الآن أمراً مألوفاً لجوء الزوجين أو الشريكين إلى الانفراد معاً، أو السعي إلى ناصح أو مستشارٍ ذي أجر لمدة وجيزة من أجل تحويل علاقتهما أو ثقافتهما المشتركة إلى علاقة ثقة. ولكن مع أن مثل هذه النشاطات يمكن أن تحث

الناس على تعرّف الثقة وتقديرها، وتدفعهم إلى إرادة تغيير طريقة حياتهم وعملهم معاً، فإن برامج البناء الحافزة هذه والمنتظمة في عمل جماعي لا تؤدي في حد ذاتها إلى النتائج الدائمة المرغوب فيها. إن النتائج الثابتة الباقية تتطلب تجسيد الثقة في السلوك يوماً بعد يوم، نحن نحتاج أن نعانق الثقة ونصلها بأمزجتنا وخلقنا وبالبنية العاطفية لحياتنا. ولكن مفتاح الثقة هو الفعل وعلى وجه الخصوص إبرام العهود: عهود مبرمة وعهود محترمة.

هذا الكتاب هو حصيلة عقود من تجربة الاستشارات مع شركات ومع أزواج. برزت أثناء ذلك مشكلة الثقة بوضوح بصفتها المشكلة في العلاقات والمنظمات الإنسانية. لقد شهدنا متزوجين أنفقوا ثرواتهم الضئيلة كما استهلكوا مقداراً كبيراً من الطاقة العاطفية وهم قلقون من أدائهم الجنسي المشترك والفردي، ومن مقدرتهم على التواصل ومن عدم مقدرتهم على التوافق في المسائل المالية، ومن عدم رغبتهم مقاسمة الشريك تجارب العمل أو نشاطات الفراغ.

إن الأمر الذي لم يتم التوجه إليه هو الإخفاق الضمني، إخفاق الثقة. فعندما تفتقد الثقة بين شخصين يصبح من السهل جداً توقع ألا يثق أحدهما بالآخر جنسياً، (وهي مشكلة يتستر وراءها الكثير من الأزواج مع التوهم بأن مخاطر الجنس توفر إثارة حقيقة، أو بخلط السادومازوشية المعتدلة بالتعلق العاطفي الرومانتيكي). إذا لم يثق الزوجان أحدهما بالآخر من المتوقع

تماماً أن يصبح تواصلهما مضطرباً، وقد يحاولان أن يعزوا مشكلتهما إلى علاقات النجوم فيما بينها، وهو أمر موجود دائماً ولكنه مشكوك فيه (كأن يكون نجم أحد الزوجين مارس والآخر ڤينوس). والحقيقة الأرجح هي: انهما أخفقا في إبرام عهود مشرفة أحدهما للآخر، فأحالا بذلك حياتهما العاطفية المشتركة إلى حياة غير متناسقة وربما غير متماسكة.

يتجلى نقص الثقة هذا ذاته في الشركات أيضاً (مع جو أقل حميمية). تجهد الندوات والورشات المشتركة في إبراز جميع أنواع المهارات والمواقف الحافزة. ولكن الذي يجعل معظم الشركات تترنح وتتداعى ـ بالانفراد عن قوى السوق، وبالمنتجات السيئة وبالإدارة العاجزة غير الكفئة ـ هو نقص الثقة. إن الموظفين لا يثقون بالمشرفين عليهم ولا بالمديرين. وقد لا يثق أحدهم بالآخر. ويزاول المديرون فيما بينهم نفاقاً ودياً بشكل طبيعي وبدون جهد، وبالنتيجة لا يثق مدير بآخر ولو أحبه (وغالباً ما يختلط الحب بعدم الثقة). تلعب السلطات التنفيذية العليا على الأقل فيما بينها لعبة أكثر مكراً وحذقاً وخشونة. ومع ذلك فإن الشركات التي تعمل بشكل أفضل هي دائماً على الأغلب التي تنبثق الثقة والانسجام من سلطاتها العليا وتنساب في بقية أرجاء المنظمة. إن هدفنا هو أن نساعد الناس على بناء الثقة، تأسيس الثقة حيث لم تكن قط موجودة، ودعم الثقة حين ينتابها الاضطراب، وإعادة خلقها حين يبدو أنها

تهدمت تماماً. وللقيام بهذا من الضروري أن نحدد أول الأمر ما هي الثقة وما هو خلافها وما هو الدور الذي تقوم به في حياتنا. نجد الجواب ثانية في إبرام عهود مشرفة خاصة في السلطة العليا التي تخلق بدورها مزاج الثقة في أرجاء المنظمة بكاملها.

لا أخفي عليكم أننا عملنا مستشارَين في شركات لأكثر من أربعين عاماً. أحدنا فرناندو فلوريس هو رئيس جمعية تصميم الأعمال والمدير التنفيذي فيها ومكانها كاليفورنيا. وقد أنجز إعادة بناء شاملة وجذرية لأهم شركات أمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبة. أما الثاني بوب سولومون فقد خطط برامج وسلّمها للكثير من أكبر الشركات العالمية وأكثرها نجاحاً في أمريكا وفي أوستراليا. نحن أيضاً فيلسوفان نحب الفلسفة. فرناندو يحمل شهادة الدكتوراه PHD في الفلسفة وفي علوم الكومبيوتر من جامعة بركلي، وبوب يعلم الفلسفة وإدارة الأعمال في جامعة تكساس في اوستن وحاز جوائز التعليم على مدى ثلاثين سنة. وكل منا كان له مدى حياته اهتمام بديناميكية العلاقات الإنسانية.

لقد أجرى فرناندو ورشات عمل ناجحة لمتزوجين مدة عقدين من الزمن. وأجرى بوب بانتظام ورشات في معهد ايسالين Esalen وفي ملتقيات أخرى تتصدى لمسألة الحب. وقد تم اللقاء بيننا قبل سنين كثيرة عندما كان فرناندو يقوم بورشة عمل للأزواج في نيويورك، رغم أن كل واحد منا كان يعرف عن عمل الآخر قبل عدة سنوات من لقائنا. وعندما التقينا كان

ذلك في نقاش عام أمام ورشة عمل من مئتي شخص. وتلا ذلك ورشات عمل أخرى وندوات ومناقشات. وجرى بيننا إبرام عهود تجريبية لأمد قصير. والخطط لوضع كتاب معاً حول الثقة لم تؤكد مسألة الثقة في المركز وحسب، بل كانت بمثابة اختبار حاسم لعلاقتنا الشخصية.

إن وضع كتاب أمر فيه تحد في كل الأحوال، ولكن وضع كتاب يتناول مسألة شخصية بالتعاون مع شخص لم تشترك معه في أي عمل مبتكر من قبل ما خلا يوماً كاملاً في الورشة إنه لأقصى اختبار. ليست المشاركة في الكتابة إنقاصاً من المسؤولية بل هي نوع خاص من التعهد الشخصي الذي يتطلب نوعاً خاصاً من الثقة.

قد تعتبر الكفاية هنا أمراً مسلماً به، ولكن الذي لا يمكن أن نأخذه أمراً مسلماً به هو الاستمرار في مواجهة الخيارات والتحديات والانهيارات والإحباطات والقرارات ووثبات الإيمان وهي التي تشكل الثقة الأصيلة. ولكن أحد أبرز مظاهر الثقة أنها كما يبدو تكشف ما كان حاضراً وممكناً طوال الوقت. في حالة تأليفنا الكتاب أن مفهوم الثقة الأصيلة ذاته الذي كنا نجاهد لإيضاحه. ففي نهاية العملية وعندما أوشكت المخطوطة أن تكتمل أصبح جلياً واضحاً أن الأطروحة المركزية في هذا الكتاب كانت البصيرة الثاقبة التي جعلت فرناندو يبدأ هذا المشروع: ليس الكتاب في حد ذاته هو المهم المهم هو بناء العلاقة.

إننا نصل إلى قضية الثقة بطرق مختلفة. كانت خطوات فرناندو في هذا الموضوع صعبة وجارحة. لقد تمرن مهندساً، ولكن في سن التاسعة والعشرين من عمره غدا وزيراً للمالية في حكومة سلفادور اللندي في شيلي. وعندما قُتل اللندي سنة 1973 في انقلاب على حكومته وجد فرناندو نفسه مخدوعاً ومضللاً به في بلاد أحبها وخدمها. وقد أُرسل إلى السجن دون محاكمة. وواجه عقوبة الإعدام عدة مرات بينما كانت زوجته وأطفاله الخمسة ينتظرون بقلق وإشفاق.

من الصعب تصور تجربة تتحطم فيها الثقة أكثر من هذه التجربة. ولكن فرناندو وهو في السجن ومع احتمال إعدامه الوشيك، أدرك أن أول وأهم مكونات الثقة هي الثقة بالنفس، والثقة التي لا تتذبذب ولا تتردد هي ثقة الأشخاص المقربين بك وثقتك بهم. بعد ثلاث سنوات وجد فرناندو نفسه وأسرته في المنفى. جاؤوا خاليي الوفاض تماماً ليس معهم شروى نقير إلى كاليفورنيا مع إلمام ضئيل باللغة الإنكليزية. ولكن خلال عقد واحد حصل فرناندو على درجة الدكتوراه في علوم الكومبيوتر والفلسفة وجعل من نفسه مقاولاً ناجحاً. ومن خلال أذى صدمة الخيانة والسجن والمنفى مع جروح ثقته بنفسه، وبمعونة أسرته المتفانية ومهارات عمله في المقاولات استطاع أن يقدّر بأكثر الطرق العملية تصلباً وعناداً، ديناميكية الثقة وعدم الثقة. واليوم وهو في عمله مستشار عالمي يجد أن موضوع الثقة

وعدم الثقة أهم شأن في الأعمال الناجحة (سواء عرف الناس ذلك أم لم يعرفوه) وسواء كانت تلك الأعمال لشركات ضخمة أو لشركات صغيرة كمشاريع المقاولات. لقد أصبح خلق الثقة أول هدف له في ممارسته الأعمال.

أما بوب فقد عانى أذيات أقل بكثير في حياته. لم يصب بخيانات مأساوية كهذه ولم يكن بحاجة إلى وثبات في الإيمان تتطلبها الثقة أحياناً. الثقة كانت بالنسبة له كما هي بالنسبة لمعظم الناس وسيطاً خفياً يتخذها ببساطة في حياته الشخصية وفي معظم علاقاته المهنية. إنه لم يصل إلى تقدير الثقة حق قدرها على طريق الخيانة، بل بلغة افتتانه بالعواطف الإنسانية وبتعقيدات العلاقات الحميمة.

عارض بوب النظرة المعتادة إلى العواطف على أنها تمزيق للحياة العقلية وتطفل عليها، وبرهن مطولاً أن موقفنا العاطفي هو الذي يجعلنا كائنات إنسانية، وهو الذي يحدد أموراً كثيرة في عالمنا لا معتقداتنا المجردة أو قدراتنا في الحساب والتفكير والتنظير. لقد وقع خاصة في أسر غرام رومانتيكي بكافة مظاهره، ومعه الديناميكية العملية للعلاقات. إن التفكير في الحب يقود بشكل طبيعي إلى التفكير في الحميمية والإخلاص والغيرة والثقة. في غضون ذلك كان كاتباً ومستشاراً لمديرين تنفيذيين حول مسائل الاستقامة والثقة، وأصبح يرى أن المشاكل التي التمسها في العلاقات الشخصية والمواقف التي جابهها في

مجال الأعمال متصلة فيما بينها. وقدّر مثل فرناندو أن الحب وحياة الأعمال والسياسة ليست مجالات منفصلة بعضها عن بعض بل هي أبعاد عملية لعالَم اجتماعي واحد مفرد، العلاقات الإنسانية فيه أولوية أساسية وما يربط أفضل وأقوى العلاقات فيما بينها هو ما سوف ندعوه الثقة الأصيلة.

نحن مدينون في أفكارنا هنا للكثير من الأشخاص بمن فيهم الفيلسوف الألماني مارتن هيدغر وعدد من المحللين المعاصرين. ولكننا كتبنا حول الثقة، لا كما فكر الناس الآخرون حولها، ولذلك احتفظنا بالمراجع وأشرنا إلى عدم موافقتنا بأدنى حد ممكن. نحن كذلك مدينون لعدد كبير من الناس الذين حضروا ورشات عملنا وندواتنا، وللشركات التي أولتنا ثقتها لندلف إليها وننقب في أعمق شؤونها. ولأسباب ائتمانية ولاجتناب أي سوء فهم وحفاظاً على المبادئ قررنا ألا نذكر أسماء الشركات (أو الأسماء الحقيقية للأزواج) في هذا الكتاب. لقد اعتُمدت الأمثلة ولكن دون تحديدها كحالات أصيلة (وقد حصلنا عليها من عشرات الشركات المختلفة والكثير منها لديها مشاكل متشابهة)، وأخيراً نود أن نقدم شكرنا الخاص على المساعدة والتشجيع إلى بيتي سو فلاورز Betty Sue Flowers وهوبرت دريفوس Hubert Dreyfus وشارليس سبينوسا Charles Spinosa وكيلي كوري Kelly Curry وجوان سيولا Joanne Ciulla وكاتلين هيغنز Kathleen Higgins.

مقدمة

عندما سُئل القديس اوغسطين أن يُعرّف الزمن وجد نفسه مرتبكاً وفي حيرة. كان يعرف تماماً ما هو الزمن إلى أن طُرح عليه السؤال. ولكن ما أن سئل عنه حتى شعر أنه لا يمتلك فكرة عن الجواب. وكذلك كان الأمر في شمالي أفريقية في أيام مفترض أنها أيام استرخاء عندما لم يكن هناك مشكلة كسب الوقت ـ كما هو في عالم اليوم الذي يهتم بجزء من بليون من الثانية ـ كان الزمن هناك ـ شئت أم أبيت ـ موجوداً دون أن يدرك معناه.

مشكلة الثقة فيها أمور مشابهة وأمور مختلفة. إذا سُئلنا ما هي الثقة نجد أنفسنا مرتبكين حيارى، وقبل أن نُسأل كنا نعرف ماذا كانت الثقة أما الآن فنجد أنفسنا نتلمس الأجوبة تلمساً ـ «إنها شعور لا أستطيع وصفه» «إنها معرفتك (أو توقعك) أن الشخص الآخر سيقوم بكل شيء من أجلك». ولكن الأهم من ذلك أننا لا نعرف كيف نخلق الثقة أو كيف نبنيها في ظروف

عدم الثقة، على انقاض ثقة لقيت خيانة لتوها. قد يتفق زوجان أو جماعة في منظمة على قضاء وقت انفرادي معاً يستمتع كل واحد منهم بصحبة الآخر، ويعلنون هواجسهم وظنونهم حول كيفية عملهم معاً في العالم الواقعي ويتخذون كل أشكال القرارات ليفهم كل واحد منهم الآخر ويثق به في المستقبل. ولكن عندما يعودون إلى العمل وإلى الحياة اليومية تعود الأمور إلى سابق عهدها بنماذج العنف والكلمات اللاذعة وسواها.

لكي نفهم الثقة ينبغي أن نكون قادرين على بنائها في ممارساتنا اليومية وعلاقاتنا، وأن نطور مؤسسات تكون فيها تلك الممارسات والعلاقات ليست ممكنة وحسب بل إلزامية. وليس في هذا الأمر ما يدعو للاستغراب. نحن لا نتحدث عن خلق الثقة بين الصرب وسكان كوسوفا في وسط الحرب العرقية. نحن نتحدث ببساطة عن الثقة العادية في المنزل وفي المكتب حيث تكون المحادثات وحدها وليست الأسلحة هي الوسائل التي نحتاجها. ولكن يجب أن تكون محادثات صحيحة لا نفاقاً ودياً ولا نوعاً من الريبة والاذعان الذي يجهر به كل فرد بالشكوى ولكن دون أن يكون هناك ما يمكن عمله.

قد تكون مشكلة الثقة قبل كل شيء مسألة فهم، ولكن ذلك الفهم ليس له معنى إلا بمتابعة تطبيقه يوماً بعد يوم في رتابة الحياة (روتينها)، إنه طريقة في الوجود ـ أو هو عند المنظمات والأمم تطوير مؤسسات الثقة. يشتبك معظم الناس في

علاقات سواء كانت علاقات صداقة أو زواج أو شراكة عمل أو قضايا حب عادي، وبعد فترة من التودد والملاطفة يجدون أنفسهم مغمورين بالثقة بشكل مريح كأنما يأخذ كل منهم الآخر أمراً مسلماً به (على الأقل إلى بعض الحدود) حتى دون التفكير بالأمور الفظيعة التي يمكن أن يقترفها أحدهما تجاه الآخر.

إذا سألت زوجين أو حبيبين إن كان يثق أحدهما بالآخر يكون الجواب جاهزاً «نعم». إذا سألت عن معنى ذلك قد يجيبون بشيء مثل: «حسناً طبعاً أنا أثق بسالي أنا أحبها» أو: «نعم حتى أني لم أفكر في هذا الأمر مطلقاً» أو ببساطة «طبعاً لقد عشنا معاً أكثر من عشر سنوات». ولكن هذه الجمل لن تكون كافية حين تُنتهك هذه الثقة أو تُخان. فعندما تبدأ المهمة الشاقة في إعادة بناء الثقة يكفّ كثير من الناس عن الكفاح ويستسلمون بشأن علاقة كانت نابضة بالحياة بتسليط الضوء على مصاعب المستقبل فيها: «لا أستطيع الحياة أو العمل معه بعد الآن لأني أصبحت لا أثق به» بكلمات أخرى عندما تصبح الثقة موضوع خلاف يميل أغلبنا بسهولة إلى الاستسلام في موضوعها والأمر على هذا النحو غالباً في المنظمات والمؤسسات السياسية. الناس في هذه الأيام أكثر تشوقاً إلى الموافقة على أن الثقة أمر جوهري من أجل عمل هادئ جيد وثقافة مشتركة مجدية. وهم بمثل هذا التشوق لتثبيت الثقة التي تمتد ضمن المنظمات. ولكن إذا سُئلوا أن يحددوا بالضبط مم تتألف هذه

الثقة يفاوضوننا على صيغ مألوفة وأشكال من سوء الفهم. وبعد اندلاع الخلاف بين هؤلاء الأشخاص بقليل، يكون أسوأ الأمور ما نسميه النفاق الودي: فبسبب الولاء أو الخوف يصبح لدى الناس في المنظمات ميل قوي لادعاء أن هناك ثقة حيث لا وجود لها. ويكونون غاية في التهذيب تحت راية الانسجام في حين أن الشك والارتياب سموم فعّالة تلتهم وجود المنظمة بحد ذاته.

في مثل هذه الظروف بدلاً من أن تكون المناقشات واللقاءات منابر لمواجهة المشكلات، ومقابلة النقد تكون مؤلمة باحتشام متوتر، وعزم مثبط لأنها تخفق في توفير الفرصة لبناء الثقة، وحل المشاكل بطريقة المناقشة اللطيفة التي تطلق النسغ المبدع لدى الناس، وتوسع إحساس التضامن في الوقت نفسه. بدلاً من ذلك يصمت الناس عن عرض أفكارهم (إن كان لديهم شيء منها ضمن أجواء الشغب والغيظ والإحباط الذي يحيط بهم) ويمسكون عن النقد (لا سيما نقد رؤسائهم) ويوافقون بأدب على خطط يعلمون حق العلم أنها قد تكون غير صالحة. وبعد اللقاءات وخارج القنوات التي تكون فيها الاعتراضات مجدية وفعالة يتدفق النقد الساخر في القيل والقال، وفي مهاجمات تمس المشاعر والأهواء لا العقل وفي التهكم اللاذع. ولكن هؤلاء الموظفين والإداريين والمديرين التنفيذيين أنفسهم الذين يلحّون على الثقة ضمن المنظمة يقلبون ظهر المجن،

وينصرفون تماماً عن الثقة وأسوأ من هذا الأمر أنهم يجعلون بناء الثقة من أصعب الأمور.

تستطيع السلطات التنفيذية العليا أن تتوقع عادة الاحترام الصريح والطاعة من الموظفين والإداريين لديها. وبعد فإن هذه السلطات لديها القدرة على طردهم من العمل، ولكن إن كان الرؤساء يحظون بثقة العاملين لديهم أم لا فإنه موضوع آخر، والتنفيذيون يجهلون ذلك الفرق وبذلك يخاطرون بأنفسهم. من دون الثقة تتقلص الجماعة المشتركة إلى مجموعة من العبيد الأجراء الممتعضين، ومديرين مدافعين، إن لم يكونوا طامعين. يقوم الناس بأعمالهم ولكنهم لن يقدموا أفكارهم أو حماستهم أو أرواحهم. من دون الثقة لا تغدو الشركة جماعة بل حالة طبيعة فظة. إنها حرب الكل على الكل يميل فيها الموظف إلى أن يكون بغيضاً فظاً أحمق قصير الأفق. ومع ذلك ينتظر من السلطة التنفيذية العليا أن تقول بشكل رتيب (روتيني): «أجل الأفراد في هذه الشركة يثق أحدهم بالآخر». إن مثل هذا القول أسهل بكثير من تعرّف المشكلة وإصلاحها.

ليست الثقة دائماً أمراً جيداً. قد تكون الثقة غبية بسيطة ساذجة عمياء. ولا ينبغي أن تؤخذ الثقة أمراً مسلماً به. ولهذا نلح على أن الموضوع هو بناء الثقة ـ ومعنى ذلك خلق الثقة والحفاظ عليها وترميمها إن فُقدت أو خُدعت. نود أن نقترح أن هذا يتطلب إعادة نظر جذرية لمفهومنا عن الثقة. وأطروحتنا

ببساطة هي أننا حين نثق فذلك أمر نفعله بشكل فردي وأحياناً نصنعه ونبدعه ونبنيه، ونحافظ عليه وندعمه بوعودنا وتعهداتنا وعواطفنا وشعورنا باستقامتنا. ليست الثقة ـ كما كتب بعض المؤلفين ـ وسيطاً أو جواً أو «مزلّقاً» أو «صمغاً» اجتماعياً، أو حظاً سعيداً يناله مجتمع أو آخر، أو «متاعاً»[1] اجتماعياً غامضاً. الثقة هي اختيار، هي اصطفاء. إنها جزء فعّال في حياتنا، وليست شيئاً ينبغي أن يكون موجوداً من البداية أو أمراً مسلماً به. إنها تتضمن مهارات وعهوداً لا مجرد حظ جيد وتفاهم متبادل.

إن مركز الثقة أو ما سندعوه (الثقة الأصيلة) ليس مجرد عقد الأمل على نتيجة هذا الحادث أو ذاك أو نتيجة تعامل أو إجراء. الثقة ليست مجرد اتكال وتوقع أو ما يفهم أحياناً أنه جدارة الثقة. إن الثقة هي العلاقة بين ما بنيت الثقة عليه من أساس وبين ما تعين الثقة على إيجاده. إن الثقة الأصيلة لا تقتضي بالضرورة إبعاد عدم الثقة. على العكس إنها تستوعب احتمالات عدم الثقة وخيانتها كأنها جزء من الثقة. ولكي نكون

---

(1) أخذت هذه الاستعارات من الحائز على جائزة نوبل الاقتصادي كينيث ارو Kenneth Arrow («مزلّق»). ومن أستاذ الأعمال في جامعة كولومبيا جون ويتني John Whitney («صمغ») ومن الفيلسوف سيسيلا بوك Sissela Bok («جو») ومن المعلق الاجتماعي صاحب الكتب الأكثر مبيعاً فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama («وسيط») ومن عالم الاجتماع برنارد باربر Bernard Barber («سقط المتاع ـ العَرَض»).

جازمين ونحن نصف الثقة وصفاً مبدئياً نقول: إنها تستتبع احتمال الخيانة. إن فقد الثقة ليس مجرد خيبة، ولهذا السبب غالباً ما تكون الثقة واضحة جلية عندما تتحطم فقط. إنها كالحب أكثر ما تكون ملموسة محسوسة عن التصدع والقطيعة («إنك لا تفتقد الماء إلا حين يجف البئر») وبناء الثقة يعني التوصل إلى تفاهم مع احتمال التصدع والخيانة.

تتضح مقارنة الثقة بالحب بطرق كثيرة، فالثقة كالحب قد تبدو في البداية إعجازاً خارقاً، وفي الوقت نفسه تبدو طبيعية تماماً. إنها «تحدث» لنا أو «نقع فيها». وفي آخر الأمر نأخذها أمراً مسلماً به ولكنها حينئذٍ تتألم من نقص الانتباه وتتفجر أذى متقداً من عدم التفاهم ومن الخيبة بل ومن الخيانة. الثقة كالحب تبدو وكأنها خذلتنا، ولكن الحقيقة أننا نحن الذين نخفق في الثقة وفي الحب. بعد ذلك نصبح أكثر تكلفاً وحنكة، ونتعلم أن الثقة كالحب مهارة عاطفية، تتطلب حكماً. تتطلب انتباهاً يقظاً. تتطلب عملاً حي الضمير. إنها تشمل جميع التبادلات الصعبة في العلاقة الإنسانية (حتى في الحالات التي تبقى فيها غير متبادلة «ومن طرف واحد»). وأياً كان وصف الزواج (عقداً، مؤسسة، جوازاً للجنس، أوجاً للغرام، انطلاق أسرة، ترتيباً اقتصادياً، بنية للمجتمع) فإنه يتطلب في الثقة أعمق أنواع اليقظة[2].

(2) الأدب الحديث في موضوع الزواج والعلاقات غالباً ما يعكس اتجاه =

علاوة على ذلك فإن الثقة كالحب إحدى الأشياء الغريبة في الحياة التي نشعر أننا نعرفها جيداً إلى أن نحاول تعريفها. وفي الواقع إنها أمر نظن جميعاً أننا نعرف كيف نفعله «بشكل طبيعي». ولكن الثقة كالحب يجب أن تُعلّم وتُدرَسْ. بل يمكن أن «يخصص لها مؤسسات تعليمية» (مثلما كان الحب يُدرّس في مؤسسات عصرية تعلم شؤون الغرام والزواج في الغرب مدى عدة قرون سابقة)[3]. إننا نميز بين الحب الساذج (أي «غرام المراهقة») وبين الحب الناضج الذي اكتسب الحكمة بالإضافة إلى العاطفة. وعلى هذا المنوال سوف نميز ما ندعوه الثقة الأصيلة عن مجرد الثقة «البسيطة»، وعن الثقة العمياء التي تختلط بها غالباً. فبواسطة ثقة أصيلة كما هو الحال في «حب حقيقي» يبني الإنسان ويُوجد علاقات واحتمالات جديدة ـ حتى «عوالم جديدة» ـ على رغم العقبات والشك في عدم الثقة، وعلى رغم أذى الخيانة وذلك من خلال الاهتمام والتعهد.

الثقة كالحب مهارة عاطفية، إنها مظهر للعلاقة ديناميكي

= التشكيل (الصوغ)، مقترحاً أن الزيجات والعلاقات هي/ أو يجب أن تكون مبنية على «الشراكة» كما هو الحال في مجال الأعمال. نحن لا نوافق على ذلك ونظن أن هذا الرأي يخفق في تقدير ما هو أهم شيء في الزواج: علاقة الوثوق. وهو أيضاً يخفق في تقدير ما هو أهم شيء في مجال العمل المشترك: الوثوق والعلاقة الخارجة عن العقود.

(3) Robert C. Solomon, *About Love* (Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, Madison Books, 2000).

متطور نام. نحن لا نقع في الحب وحسب، نحن نقرر أن نحب، نقرر أن نتبع الحب وأن نثابر عليه. والأمر على هذا النحو في الثقة. نحن لا نجد أنفسنا ببساطة واثقين بعد شهور وربما سنين من الألفة المريحة. نحن نتخذ قراراً بأن نثق نقطع وعوداً ونضمن عهوداً ملموسة. وندرك مرامي ذلك تماماً. ونحصل من الآخرين على آمال فيها ونستجيب لتحقيق هذه الآمال أو لإحباطها. الثقة ليست شيئاً «عندنا» نمتلكه أو وسيطاً أو جواً نعمل فيه. الثقة أمر نفعله أمر نصنعه. إن خيارنا المتبادل للثقة مع الآخر يحدد لا أقل من نوع وجودنا الذي نحن عليه ونوع الحياة التي سنعيشها معاً.

يمكن أن تقارن الثقة بالحرية أيضاً، وهي إحدى المصالح الإنسانية. وفي الواقع نريد أن نقول أن الثقة هي نوع من الحرية ليست فقط تحرراً من الشك وعدم الثقة بل هي حرية إدراك جميع أنواع الاحتمالات وخاصة مع الأشخاص الآخرين. نحن نعتبر الثقة على أنها «تصفية» في حياتنا، يكون ممكناً فيها جميع أنواع التعاون أو خلافه من الفعاليات المحفوفة بالمخاطر. إن قائمة الرئيس نيكسون السوداء (الرديئة السمعة) «قائمة الأعداء» أثرت في تولّي منصبه السيء الطالع. لقد مُنع أعضاء في إدارته من التحدث إلى الصحفيين والسياسيين المندرجين في القائمة، ونتيجة لذلك ضيّق كثيراً نطاق سلطته الإدارية في ممارسة السياسة، فأصبحت الرئاسة في خلل وظيفي قبل وقت طويل من

كشف فضيحة ووترغيت. ماذا كان باستطاعة الرئيس فورد أن يفعل أكثر مما فعل وهو إنهاء موضوع «كابوسنا الوطني الطويل»، وذلك بالصفح عن نيكسون وكان واضحاً أنه لم يحرر فروع الحكومة الثلاثة وحسب والتي كانت عاجزة عن التقدم مدة شهور ومتوقف نشاطها، بل نشر روح الانفتاح التي كانت فرجاً وارتياحاً لكل أمريكي، وللملايين من الدبلوماسيين غير الأمريكيين ومن رجال الأعمال ومن السياسيين أياً كان اتجاههم السياسي.

كل من اختبر الاضطراب الانفعالي والإحباط في «سياسة المكتب»، يعرف جيداً كيف يحد فقد الثقة من قدرة الإنسان على العمل وعلى الكلام، وحتى من قدرته على التنفس بهدوء وإنجاز عمله. إن قرار الشك المتبادل وعدم الثقة أي التحرر من سياسة المكتب (كأن يذهب المرء إلى عمله «من أجل نفسه» وهو خيار يتخذه سنوياً ملايين من العمال الأمريكيين المتبرمين) لهو حرية ولعلها واحدة من أهم الحريات غير السياسية التي يمكن للمرء أن يتمتع بها. (ينبغي الإشارة هنا إلى أن الحريات السياسية تتضمن درجة ما من الثقة أيضاً. إن حرية الكلام هي خيار فارغ إذا لم تتضمن إمكانية وجود من يستمع إلى الكلام ويأخذه على محمل الجد، أو إذا كانت هذه الحرية مهددة باستمرار بالدعاوى القضائية والعنف الشخصي، وغير ذلك من الأصداء وأشكال الجزاء، ومثل ذلك الحرية الدينية التي يمكن أن تصبح دعوة للصراع الطائفي إذا لم يصاحبها التسامح والثقة).

إن الحرية التي توفرها الثقة هي الحرية التي تقضي بتعهد خطط مشاريع لا يستطيع ولا يريد أن يقوم بها شخص واحد بمفرده. إن الحرية التي توفرها الثقة هي حرية الاقتراب من الغرباء والارتباط معهم، وهم أناس لا يستطيع المرء أن يغفل عن مراقبتهم أبداً كما هي الحال في الاقتصاد التجاري الخارجي المتعاظم. إن الحرية التي توفرها الثقة هي حرية تفكير الإنسان في نفسه وأن يعرب صراحة عن أفكاره. وهي تتضمن في نتيجتها (لا ثمنها) ولكن ـ حرية التعرض للسؤال والانتقاد ـ والحق بأن يعترف الإنسان بذلك ويكافأ (إن كان أهلاً) للمكافأة.

هذا ما تجعله السياسة البيروقراطية أمراً مستحيلاً. ذلك أنه إذا كوفئت المساعي لأسباب سياسية بدلاً من الأهلية والاستحقاق فتقديم المرء «رأياً صائباً» يذهب جانباً. وكذلك إذا جوزي التقرب الوثيق من الغرباء «بالفسخ» فلا يدل هذا على أبعاد تأسيس عمل مع أولئك الذين لا تعرفهم وحسب بل يعني أن حرية السوق تعرضت للشبهة والخطر. وإذ كنت لا تستطيع أن تثق بزملائك للتعاون على خطة مشروع (لأنهم مثلاً قد يسرقون أفكارك وينسبوا الفضل لأنفسهم) فمعنى ذلك أن الحرية الأساسية في مجال الأعمال ـ المقاولة ـ قد تصدعت.

تتصل السياسة البيروقراطية بنوع من الصراع الرخيص مع الأعداء، ومع الذين يطعنون في الظهر ومع التخريب المخبأ بالاختصار مع تحطيم الثقة. لا شيء أقوى على الإخضاع مثل

الصراع، ومتى نشب الصراع في المخادع الضيقة غدا الجوار يدافع مخاطر أدهى من دفاعه عن النوعية وعن حصة السوق اللتين ترتبط الشركة بأكملها بهما. يشكو كل امرئ بادئ ذي بدء ثم يوافق قائلاً: «دعونا نتخلص من السياسة التي حولنا». ولكن التطبيق المجدي للسياسة حتى السياسة البيروقراطية ضرورية من دون ريب عند غياب ديكتاتور (رئيس مرهوب). والكثير من مشاريع الأعمال التي انصرفت عن طريق الأوامر القديمة وضبط النموذج انتهت إلى العودة إلى ذلك النموذج لأن موظفيها ومديريها لم يعرفوا كيف يمارسون السياسة مع ثقافة الثقة.

الثقة أمر يجب تعلمه. إن غياب الصراع ليس سلاماً بعد، ولكن بدلاً من الصراع يمكن أن يوجد الحوار والصدق والكفاح المتبادل على الطريق إلى اقتسام العهود التي هي أساس الثقة. إن بناء الثقة هو أمر أساسي. وفي غياب ثقافة الثقة، من جهة أخرى، تتحول السياسة إلى صراع، ويكون هناك قليل من الرابحين وعدد كبير من الخاسرين. إن الشركة التي تحكمها السياسة البيروقراطية هي شركة فيها الكثير من الخاسرين.

ألح عالم الاجتماع الألماني نيكلاس لوهمان Niklas Luhmann على أن الثقة هي طريقة للتعامل مع التعقيد في مجتمع يزداد تعقيداً[4]. يوجد حقيقة عميقة في هذا القول. لا

(4) Niklas Luhmann, Turst and Power (New York: Wiley, 1980).

يوجد مثال للثقة في بساطة علاقة مألوفة. بل المثال موجود في التعقيد الجديد الذي طرأ على العالم وعلى الاقتصاد العالمي. ولا تدعنا الثقة نزيد التعقيد في حياتنا وحسب (وهي تبسّط حياتنا في الوقت نفسه)، ولكنها أيضاً تغيّر حياتنا بطرق درامية، وذلك حين تتيح لنا أن نتحرى في اتجاهات جديدة، نختبر أنفسنا ونعبر عنها في علاقاتنا بطرق لم نكن لنفكر بها لولا الثقة. وهي تتيح لنا أن ننمو ونتغير ونصبح ليني العريكة وعميقين في جميع النواحي التي كانت تحرّفها وتشوهها فينا الثقة الساذجة البسيطة وعدم الثقة.

الثقة هي أيضاً شكل من أشكال الحرية في العلاقة سواء كانت صداقة أو غراماً رومانسياً أو زواجاً ثبت لمدة طويلة. إذا لم تثق امرأة بزوجها مثلاً في مجال تدبير المال يصبح أمراً ضرورياً عندها أن تصرف وقتاً طويلاً في الإشراف والنصح والسؤال والتحدي والمجادلة حول قراراته المريبة في الاستثمارات والبيع سواء كانت ضخمة أم ضئيلة. الإنسان الذي لم يمر أبداً بمثل هذه التجربة (ولا حتى بتخيلها) هو وحده الذي يمكن ألاّ ينظر إلى هذا الوضع على أنه شرك وهدر للوقت وللطاقة وسبب للغضب والغيظ لا مناص من أن ينسحب على العلاقة بأسرها. هناك أيضاً زوج أخذت تنهشه الغيرة من شخصية زوجه المغناج (وهي على الأغلب من أسباب اجتذابه للزواج منها) سرعان ما يجد نفسه يلعب دور التحري الخاص

المدعي الملزِم يستجوبها في كل حركة تقوم بها ولا ترد إلى ذهنه إلا أفكار الغيرة. عندما تغيب ويبالغ في تفسير أي تعليق أو أية إيماءة. إن القيود التي يفرضها هذا السلوك على حياة البعض واضحة كما هو واضح الشعور الهائل بالحرية الذي يصاحب نتائج مثل هذا الشك (وهذا يظهر بشكل جلي في كوميديات التلفزيون).

تقول إحدى الخرافات البارزة في مجتمعنا إن الحرية تنتمي في جوهرها إلى ما هو فردي، وإن المجتمع الحر هو ذلك الذي يدع الفردي موجوداً فيه. ولكن بالإضافة إلى الاعتراضات المعتادة حول أهمية الجماعة وفراغ حرية لا يكون فيها شروط ضرورية وخدمات تتعلق بالناس الآخرين (العناية الصحية، التعليم، البيئة النظيفة، الشوارع الآمنة، الثقافة المنشطة المنعشة مقابل الثقافة المتداعية). على المرء أن يلاحظ أن مثل هذه الفردية العنيفة المتطرفة تتجاهل مدى اعتماد حتى أكثر أبطال الفردية ـ كالمقاول ـ على شبكة من الناس لتثمير أفكاره ولبيع منتجاته أو خدماته وللحفاظ على سمعته فتستطيع شركته الجديدة أن تنمو وتزدهر. وأكثر من ذلك فإن الاحتفال بالأبطال الأمريكيين غالباً ما يتجاهل كيف يفتتح كل واحد منهم المقابلات بسرعة ويقول: «أنا مدين بكل هذا لزوجتي الحبيبة ولأمي ولأبي ولأطفالي ولأستاذي».

نحن لم نولد في هذا العالم وحيدين. ومعظمنا نادراً ما

يكون وحيداً في أي مجال مهم. الحياة مركبة من الصداقات والمشاركات والزيجات والجمعيات والمنظمات والمؤسسات والمعارف. وكل تصور لحياة جيدة تدع جانباً أهمية العلاقات الإنسانية هو تصور مرضي وغير واقعي (ما عدا تصور حياة ناسك نادر أو جبلي منعزل) وجميع تلك العلاقات تقتضي الثقة[5]. لقد حاول الفلاسفة طويلاً أن يرسموا الحياة الجيدة باللجوء إلى مبادئ عامة (بل «مطلقة»)، ولكن حتى حين تخضع العلاقات لمبادئ عقلية ودينية فإنها لا تعرّف بتلك المبادئ، وكذلك قراراتنا لا نتخذها باللجوء إلى مبادئ تتجاوز الأشخاص[6] ـ مثل هل نثق بصديق نودع عنده مدخراتنا مدى الحياة أم لا نثق؟ هل نقبل على الزواج أو لا نقبل؟ نحن نقرر

(5) Annette C. Baier, Moral Prejudices (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995).

(6) إحدى الطرق التي تتحطم عليها الثقة في الحياة المدنية المعاصرة هي في الواقع من خلال الاختلاف حول بعض الموضوعات الأخلاقية المثيرة للجدل (الإجهاض، الموت الرحيم، حكم الإعدام، الجهد الفعال لتحسين فرص العمل والتعليم لأعضاء الأقليات والنساء) ـ أو أسوأ من ذلك الاختلاف حول المنزلة المجردة لمبادئ الأخلاق (هل هي نسبية أم مطلقة) ـ حتى عندما يكون هناك مقدار كبير من الاتفاق على الأسس «الكلية الشاملة» للسلوك الأخلاقي المحتشم. إن الذي يبدو أن المناقشات المستقطبة حول الأخلاق تتجاهله هو أن الثقة (أو نقص الثقة) بين المتناقشين أكثر منه في مصطلحات المناقشة وفي نتيجتها التي تحدد نمط الحياة في نظام الحكم وفي العلاقات التي تنظمه.

هل نثق أو لا نثق؟ وعندما نفعل ذلك أو لا نفعله نصل إلى نتائج درامية. ولهذا السبب من الضروري أن نبدأ الوثوق بالثقة ذاتها ومن دون ذلك تسقط دعوات الطيبة والصلاح في دعوى صلاح ذاتي (يكون الإنسان براً في عين نفسه ويعتقد أنه أقوم أخلاقاً من الآخرين) واغتراباً ووحدة.

تؤلف الثقة الأساس أي الشرط الأساسي الديناميكي في كل نظام حر للمشاريع. وهذا يعني أن قوام الحرية ليس فقط تقديم الوعود (للشراء والإنتاج والبيع والتأجير والدفع وأن يقدم أحد الناس عمله ويقدم آخر خبرته) بل هو أيضاً وبنفس الدرجة من الأهمية مسؤولية حفظ الوعود ومتابعة العروض وإنجاز العهود التي قطعها المرء على نفسه. إن المقاول الفرد شأنه شأن الشركة الضخمة يعتمد على الثقة ـ ومنها الثقة بالنفس ـ من أجل أن ينشط في مجال الأعمال. برهن فرنسيس فوكوياما أن الثقة هي الشرط الأساسي للازدهار، وأننا في خطر إضاعتها شيئاً فشيئاً[7]. لقد بيّن أن المجتمعات التي تتمتع بدرجة عالية من الثقة تكون بارزة في امكانها تشكيل شراكة تعاونية ناجحة واسعة الانتشار. وعلى عكس ذلك فإن المجتمعات ذات الثقة المنخفضة غالباً ما تميل لأن تكون مناطق تدهور اقتصادي وتكون بالتأكيد أماكن رهيبة للعيش.

---

(7) Francis Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity (New York: Free Press, 1996).

توفر الثقة أيضاً الشروط الأساسية لمجتمع مدني. ومعنى مدني هنا لا يقتصر على معنى «الانسجام أو الفلاح» بل معناه أقوى بكثير إنه المعنى القديم لكلمة دولة، ونظام حكم Polity أي جماعة منظمة متناسقة. (من الأفضل أن ينظر إلى الشركات مثلاً لا على أنها هيئات اعتبارية بل على أنها جماعات متناسقة)[8]. ولكن الثقة في السياسة أمر يدعو إلى ضرب من الفضول في مدى أحقيتها. والتاريخ مليء بشعوب وثقت بأشنع المسوخ المخيفة (هتلر مثل واضح وموسوليني الذي تجاوز صلاحياته ففرض أن تسير القطارات في وقتها المحدد وسلوبودان ميلوسوفيك الذي خسر الكثير في حرب واحدة. ولكن لأمريكا تاريخاً طويلاً كما أن لها ايديولوجية (عقيدة) في فقد الثقة بالحكومة («الحكومة الكبيرة») كما يسمونها. إلا أن الأمريكيين يظهرون مقداراً كبيراً من الثقة بشكل تقليدي. وترجع شكاوى الأمريكيين من أقل تقصير يبدر من الحكومة المحلية إلى أنهم ينظرون إلى مشروعية عملياتهم كأمر مفروغ منه. تأخر البريد مثلاً مدعاة للشكوى بشكل عام ولكنه يشير ببساطة إلى أن الناس يثقون عادة بأن عمال البريد يسلّمون البريد في وقته مع قليل من المراقبة أو لفت الانتباه أو من دون ذلك.

---

(8) See Robert C. Solomon, A Better Way to Think about Business (New York: Oxford University Press, 1999).

إن إيديولوجية فقد الثقة بالحكومة التي غدت الآن جزءاً من الخرافة الأمريكية تفهم على نحو سخيف أحمق. كتب جيمس فالوز Fallows قبل وقت قصير في Us News and world report يقول: «هناك لحظات في التاريخ ننظر فيها إلى الوراء ونقول: فيم كان هؤلاء الناس يفكرون؟ وبعد جيل من الآن سوف ينظر الناس إلى الوراء نحونا، ويعجبون كيف كنا نفكر في موضوع خلاف أساسي هو دور الحكومة وغايتها. لم يقم الديمقراطيون إلا بالقليل في سبيل تحدي اقتراح الجمهوريين الذي يرى أن الحكومة هي ببساطة رديئة شريرة، ومعنى ذلك أنها متلاف (مسرفة) جائرة مضللة وغير مجدية»، ولكن ما يقوله الناس عن الثقة ليس دائماً (ولا غالباً) دلالة جيدة على ثقتهم. ويلزم أن نضيف من أجل قياس صحيح إن نقص ثقتهم في الحكومة يمكن أن يكون خطراً كخطر إيلائهم الحكومة ثقة عمياء. وفي الواقع من دون الثقة لا يمكن وجود حكومة ولا نظام حكم على الإطلاق.

بالنسبة لنا جميعاً في حياتنا الخاصة والمهنية في أدوارنا التي نقوم بها كمواطنين ومستهلكين، في أدوارنا كرؤساء أو أعضاء في عالم الجماعة «يجب أن نتعلم كيف يثق أحدنا بالآخر»، هذا ما قاله لشعبه مدافعاً ڤاكلاڤ هاڤل Vaclav Havel في خطاب متقد ملتهب بعد ثورة Velvet التي أنهت خمسين سنة من الشيوعية والرعب في تشيكوسلوفاكيا. ونحن أيضاً يدافع كل

منا عن الآخر في عالم يبدو على نحو ما وكأنه بدأ لتوه. كتابنا هذا هو التماس لبناء الثقة في وجوه حياتنا حيث بدأت الثقة لتوها، أو ربما حيث لا تزال مجهولة أو حيث كانت موجودة وأصيبت بالخيانة وسحقت وبدت مهدمة.

كل هذا الذي نقول أمر فلسفي على نحو واعد واضح. ولكن ينبغي أن يعلم القارئ تماماً ماذا نقدم في هذه الصفحات التالية. نحن قصدنا أن يكون هذا الكتاب عملياً ولكن هذا لا يعني أننا نقدم فيه وصفة أو خطة من عشر مراحل لبناء الثقة في شركة أو في زواج أو في مجتمع. إن ما نحاول تقديمه فعلاً هو رؤية للثقة وفهم لها مما يجعل بناء الثقة ممكناً وعملياً. إن الحديث عن الثقة بسهولة بالغة قد يميل إلى الابتذال كأن نقول مثلاً: «الثقة مهمة» ويزداد خطر هذا الميل إذا أضفينا على هذا الابتذال تعابير مهنية. لنبدأ إذن فنجمل بمصطلحات مباشرة صريحة ما يعد غير موائم للنظرة إلى الثقة التي نعززها في هذا الكتاب.

- سوف تساعدنا الثقة، بالمقارنة مع الحب والحرية، على اجتناب السلبية المتضمنة في نظرة شائعة وواسعة الانتشار (وإن لم يعترف بها) ترى أن الثقة في جوهرها مخاطرة واتكال. إن الثقة انفتاح على العالم وليست انقاصاً له.
- مع أن الثقة غالباً ما تكون غير مرئية («شفافة» إذا نظر إليها أمراً مفروغاً منه) فإنها حصيلة يقظة مستمرة ونشاط. ولكن

ما إن تتأسس الثقة حتى تتسرب بسهولة إلى الخلفية، إلى ما هو مألوف، ولذلك لا تكاد تكون شعورية في مجموع العادات والتطبيقات. ولكن ينبغي ألا تختلط الثقة مع منزلتها الخلفية تلك. تصبح الثقة غالباً مرئية (في حال الاسترجاع) عندما تُجابه وتُنتهك.

- ليست الثقة «وسيطاً» أو «صمغاً» يشد أواصر العلاقات والمجتمعات معاً. وليست هي «مزلّقاً» للعلاقات الاجتماعية وليست هي «جواً محيطاً». إنها ليست «بعض المتاع».
- الثقة ديناميكية إنها جزء من حيوية العلاقات وليست الأساس الجامد فيها. إنها تتضمن مسؤولية شخصية وتعهداً وتغيراً.
- الثقة هي ممارسة اجتماعية وليست مجموعة معتقدات إنها «كيف العمل» لا «معرفة أن» إنها مظهر للثقافة ونتاج التهذيب والرعاية وليست مجرد علم نفس فردي أو موقف.
- يجب ألا تختلط الثقة بالممارسة السامة التي نسميها نفاقاً ودياً. النفاق الودي ادعاء وزعم للثقة دفاعي وهو موافقة على إخفاء الغيظ الذي يجعل الاتصال الصادق الأمين غير ممكن.
- ليست مشكلة الثقة تحليلية أو نظرية وحسب إنها مشكلة عملية: كيف تخلق الثقة وتحافظ عليها، كيف تنتقل من عدم الثقة إلى الثقة، كيف تنتقل من تصدع الثقة إلى الشفاء.

نستطيع بهذا أن نميز الثقة البسيطة مما ندعوه الثقة الأصيلة.

- إن التفكير في الثقة والحديث عنها لن يؤثرا في معتقداتنا وحسب بل هما يغيران أيضاً سلوكنا في العالم وسلوك كل منا تجاه الآخر.
- إن طريقة تفكيرنا في الثقة (هل نخلط بينها وبين الضبط الكلي أو بينها وبين الثقة العمياء أو الثقة البسيطة أو بينها وبين الاتكال، المخاطرة، الاحتمال) تجعلها إما ممكنة وإما صعبة وإما مستحيلة. تتضمن الثقة (شأنها شأن الحب والحرية) عدداً غير محدد من التوقعات حول تعزيز النفس والدفاع عن النفس.
- لا تدل تصدعات الثقة على انتهائها. إن هذه التصدعات هي جزء من عملية الوثوق (يوجد أنواع كثيرة لتصدعات الثقة تتراوح بين الأخطاء والخيانة والغدر. ومن المهم عدم الخلط بين هذه الأنواع أو الادعاء أن جميع التصدعات هي خيانات).
- الثقة هي قضية النقاش (وليست جدارة الثقة). والسؤال الجوهري هو كيف نثق لا كيف نكون أهلاً للثقة (فالثقة لا تُكتسب فقط بل ينبغي أن تُعطى وتوهب).
- الثقة هي مسألة علاقات متبادلة وليست توقعاً أو مخاطرة أو اتكالاً.
- الثقة تحويلية. فالمسألة ليست إعطاء الثقة أو الحصول عليها، بقدر ما هي مسألة تغيير كل واحد للآخر ضمن علاقة الثقة.

وهذا ما نعنيه عندما نتحدث عن «العلاقات الديناميكية».

- الثقة هي مسألة قطع العهود والالتزام بها ومشكلة الثقة ليست إضاعة الاعتداد أو الائتمان ولكنها الإخفاق في رعاية العهود المبرمة.
- التعهدات لا تحد الحرية بل هي الشرط السابق للحرية والتعبير عنها.
- الثقة هي مسألة مهارات مزاجية وانفعالية، هي وظيفة الخيال بقدر ما هي نتاج تفاوض وتفهم.
- إن أمزجتنا وانفعالاتنا هي ارتباطات في هذا العالم. إنها ممارسات ماهرة وليست مجرد «مشاعر» إنها لا تحدث لنا بالمصادفة ونحن لسنا ضحايا وحسب.
- تتغير أمزجتنا وانفعالاتنا مع ممارساتنا. الثقة تاريخية ولكنها ليست مرتبطة بالماضي كثيراً بقدر ما هي واعدة بالمستقبل.
- يمكن لممارساتنا الانفعالية أن تتغير وتصبح متعهدة مصقولة. نحن نستطيع (وينبغي علينا) أن نتعلم الثقة.
- عندما ميز فرنسيس فوكوياما تمييزه الشهير بين المجتمعات «العالية الثقة» والأخرى «المنخفضة الثقة» كان يُرجع في النهاية إلى الممارسات الانفعالية التي تستطيع أن تحدث التغيير وتكون متعهَدة مصقولة. وبالتالي ليست المجتمعات العالية الثقة والمنخفضة الثقة أقداراً ثابتة أو ضرورات تاريخية.

- تتضمن الثقة الإخلاص والأصالة والاستقامة والفضيلة والشرف (وجميعها قضايا أخلاقية). إنها لا تتصف بسمةٍ «حيادية» وليست نموذجاً ثقافياً وحسب كما أنها ليست مسألة «حكم جيد» فردي. إنها ليست مسألة عادة دون تفكير (ثقة بسيطة) ولكنها مسألة استقامة بضمير حي، إنها الثقة الأصيلة.
- إن ألد أعداء الثقة الريبية والأنانية والفهم الساذج للحياة حيث يتوقع الإنسان أن يحصل على أكثر مما يريد أن يقدم، وتكون النتيجة الغيظ وعدم الثقة وعدم الأصالة.
- الثقة بالنفس هي أوطد أسس الثقة وأكثر أشكالها إهمالاً على الأغلب، وعدم الثقة هو غالباً انعكاس لفقد الثقة بالنفس.
- تسير الثقة مع الصدق يداً بيد، والكذب هو دائماً تصدع ثقة.
- والضرر في الكذب أنه بدوره يصدع الثقة. قول الصدق أمر واجب «إلزام مطلق» سواء كان يلبي أفضل المنافع لأكبر عدد من الناس أم لا، وسواء كان يشف جيداً عن فضيلة أو صفة في الفرد أم لا يشف. إن قول الصدق يدعم الثقة والكذب يزعزعها.
- لا يمكن أن تؤخذ الثقة الأصيلة أمراً مفروغاً منه، بل يجب رعايتها وصقلها باستمرار بواسطة العهود وقول الصدق.
- القيادة الحقيقية أياً كانت لا يمكن أن تقوم على أمر آخر غير الثقة.

1

الوثوق بالثقة

إلى أي حد يثق أحدنا بالآخر؟ إن العالم يتقلص وعوالمنا الفردية تنمو. هل تستطيع الأقليات والبلاد الصغيرة أن تثق بالأكثريات الحاكمة وبالقوى الاقتصادية الكبيرة الجبارة والعكس بالعكس؟ هل يستطيع فقراء العالم وعماله أن يثقوا بأولئك الذين يحددون لهم حياتهم وأرزاقهم وأسباب عيشهم؟ هل نستطيع أن نثق بأن الأوربيين الشرقيين سوف ينظمون بلادهم ويرتبون أحوالهم؟ هل نستطيع أن نثق بأننا نحن أنفسنا سنفعل الأمر ذاته لأنفسنا؟ هل نستطيع أن نثق بقادتنا وأنهم سوف يخدمون مصالح الشعب في أوقات يزداد فيها الشك والارتياب؟ هل نستطيع أن نثق بالسوق ـ أو بالأحرى بزعماء أكبر شركاتنا ـ وبأنهم سوف يتصرفون وفق المنفعة العامة؟ أم أن كل شيء يقوم

على معاملة تعاقدية ينتفع منها فقط أولئك الذين يستثمرون وأولئك الذين يستهلكون؟ هل نستطيع أن نثق بجيراننا سواء كانوا ملاصقين لبيوتنا أو في وسط المدينة أو في وسط البلاد أو في منتصف الطريق الذي يدور حول الكرة الأرضية؟ هل نثق بالناس الذين نعمل معهم ونعمل من أجلهم أم أننا نستهلك طاقاتنا بدلاً من أن نحمي أنفسنا ونتلافى هشاشتنا وعدم حصانتنا؟ نأمل أننا نستطيع أن نثق بجميع هذه الأمور ولكن ينبغي ألاّ نأخذ الثقة أمراً مسلماً به.

يُقترح غالباً أن فقد الثقة الواسع الانتشار هو الذي يحرض الاهتمام الجاري في موضوع الثقة. نحن نظن أن الثقة مسألة أكثر دقة وأهمية: إذ يوجد في العالم اليوم من الثقة أكثر مما كان في العهود السابقة كما أن الاتكال العالمي عليها يزداد لأمرين معاً: فائدتنا منها وحاجتنا إليها. في الأحوال التي تفتقد فيها الثقة لا يتكلم الناس عليها أبداً بل بالأحرى يطورون استراتيجيات كي يتلاءموا مع غيابها وفقدها.

هكذا كان واقع الحال في كتلة الاتحاد السوفيتي القديم. لم يكن أحد يتكلم عن الحاجة إلى الثقة وقتذاك في وضع كان فقد الثقة يتولى حصصاً من الكابوس هناك(9). وفي مقابل ذلك

(9) خذ بعين الاعتبار ما كتبه ميلان كونديرا Milan Kundera: الكوميديا السوداء حول براغ في الستينيات، ربما مع قليل من أدب كافكا Kafka كفاتح مر للشهية. ميلان كونديرا Milan Kundera كتاب الضحك والنسيان.

كان الأمريكيون يظهرون درجة عالية من الثقة في حكومتهم وبمستوى عملي من يوم إلى يوم، وهم متأهبون حالاً للرد حتى على أقل حد من الخيانة. إن ما يقوله الناس عن الثقة يختلف عما يوحي به سلوكهم.

نحن بشكل عام نثق بمشترياتنا، نخاطر بحياتنا دون تفكير من أجل شرائها (سيارات، أدوية، أطعمة معلّبة، طائرات، مظلات، حبال ذات خطافات)، ونحن نثق أيضاً بالناس الذين يقدمون لنا خدمات حتى دون أن نتقصى إن كانوا أهلاً لاعتمادنا عليهم، (هل نظر أحدنا مرة إلى الشهادة المهنية لطبيب أو طبيب أسنان نتردد عليهما؟ ما الذي يدريك إن لم تكن مضيفة الطائرة قد بصقت في صحن الحساء الذي تقدمه لك، أو لم تكن قد أسقطت شطيرتك أرضاً وهي آتية بها من المطبخ. كم من الناس من يتثبت مرتين من الحبوب التي يصرفها له الصيادلة؟ كيف نعلم أننا لم نستأجر في حالة الطوارئ بدائل أو ثلاثة أشخاص إمّرة بدلاً من عمال الكهرباء وعمال الإطفاء الحقيقيين. إلا إذا كانت الفاجعة واضحة؟) بالرغم من المخادعين والدجالين رديئي السمعة يظل موقفنا في التعامل صادراً عن الثقة الممزوجة بمقدار ما من الحذر. وإذا قبل أحدهم التحذير حقاً «أنت تشتري على مسؤوليتك» (دع المشتري على علم) يصبح من الصعب عليه أن يكون زبوناً على الإطلاق.

الثقة عند الاختبار

الثقة. تؤكد لنا جماعة الروك الغنائية التي تدعى (ميتاليكا) في أغنية شعبية «لا شيء غيرها مهم». هذه العاطفة كانت سنة 1990 النسخة المعدلة لأغنية في عهد فرقة البيتلز سنة 1960 وهي تأسّست على آثار جملة قديمة تقول: «إن ما تحتاجه هو الحب» (سرعان ما أوضحت الحركة النسائية الناشئة إن البيتلز كانوا على خطأ)[10]. فالحب جميل ولكن الاحترام والاستقلال الذاتي والرواتب المناسبة والمواطنية الكاملة هي أيضاً ضرورية.

الأمر كذلك في الثقة. الثقة مظهر جوهري في العلاقات وفي الأعمال وفي السياسة، ولكنها ليست الجواب الشافي لجميع أمراضنا[11]. وإذا استعدنا الأحداث ونظرنا إلى دائرة KGB وقد تكشفت للعيان غبّ الحرب الباردة في السنين الأخيرة نجد أن استراتيجية الحكمة التي تقول «لا تستطيع أن تثق بالسوفييت» أثبتت صحتها. إن السلوك الذي تم تعقبه هو فقد الثقة وليس

---

(10) سوّقت فرقة البيتلز أغان كثيرة عن الثقة مثل أغنية: «تعرفين أني لا أجيء بسهولة».

(11) Daryl Koehn, "Should We Trust Trust?" American Business Law Journal 34, no.2 (1996): 184-203 (a reply to Fukuyama).

أشار كوهين مثلاً إلى أن اثنين من أمثلة فوكوياما الثلاثة عن المجتمعات الرفيعة الثقة (ألمانيا واليابان والولايات المتحدة) أنتجتا أكثر الحكومات العسكرية المخربة التوسعية في التاريخ الحديث.

الثقة. حتى في السياسة المحلية الداخلية هناك دائماً مكان للشك والارتياب. ففي مجال العمل ينبغي دائماً أن تكون الثقة مُتعهدة بعناية ومُثمّنة بحذر. ومجرد الثقة برجال الأعمال لم يعد بعد موجوداً في مجال الأعمال، بل وحتى لو وجدت الثقة فإنها تُدعم بالعقود المناسبة التي تكون ضرورية غالباً، إن لم يكن من أجل التنفيذ فمن أجل توصيف الالتزامات (العهود) والتوقعات.

في الزواج أيضاً قد يدعي الأزواج والزوجات أنهم يثقون بعضهم ببعض تماماً حين يكونون أبعد ما يكونون عن الثقة، وذلك لأن بدائل الثقة ـ الشك وعدم اليقين والمواجهة والطلاق ـ هي أمور مؤلمة حين التأمل وإمعان التفكير. ولكن ثمن ادعاء الثقة هذا هو النفاق الودي الذي هو نوع من السم يتلف العلاقات رغم أنه يبدو في الظاهر وكأنه يبقيها متماسكة. النفاق الودي نفسه تقريباً نجده في المنظمات حين يخفي التهذيب الزائف الزائد وما يدعى «روح الفريق» أشكال الغيظ وانعدام الكفايات التي تدمر الشركة بأكملها.

كم يثق كل منا بالآخر؟ يوقّع زوجان لهما دخل عالٍ ما يدعى «اتفاقات ما قبل الزفاف» بشكل روتيني وهما في فورة الحب الذي سرعان ما ينتهي إلى الانفصال والطلاق. ينتهي ثلثا عقود الزواج عندنا بالطلاق مما يوحي بأن إحساسنا بالتعهد والالتزام وما يتلوهما من ضمان الثقة أصبح متدنياً وليس كعهدنا السابق به حتى في أكثر العلاقات حميمية.

وكذلك يوحي تفشي دعاوى المسؤولية القانونية بأن روابط الثقة السوية (التي هي خارج التشريع) قد تحطمت أيضاً. ودون أن نلج أدغال البراهين المشتبكة التي تتعلق بالأضرار والمنافع في نظامنا الراهن نستطيع أن نقول مع بعض الجرأة واليقين أن الزيادة الدرامية في عدد الشكاوى التي تعرض في قاعات المحكمة تصوّر بشكل ملحوظ عدم التفاهم الذي يسري بين المواطنين والمؤسسات فيما يخص توقعات الحياة اليومية. وفي الشركات بلغ وباء تخفيض الحجم وإعادة تشكيل البنية مداه. وصار يقال غالباً أن الولاء أو الإخلاص أمر غير مناسب أو هو فضيلة غبية، وإن فقد الثقة واتخاذ موقف الدفاع أفضل من الهدف المشترك، وهذا خرّب الأخلاق تقريباً في الكثير من الشركات الضخمة.

في الواقع أصبح السير في الشارع في مدينة غريبة ـ أو حتى في إحدى مدننا ـ اختباراً للثقة. إن التهافت المتزايد على وضع نظم الإنذار من السطو الليلي والأجهزة المضادة للسرقة في السيارات والتحسين الدائم لنظم الأمان في الكومبيوتر كل هذا يشير إلى انتشار عدم الثقة بين المواطنين. وفي العقدين الماضيين بلغ عدم ثقتنا بالأطباء والمحامين والاقتصاديين والمهنيين الآخرين والخبراء مبلغاً درامياً مؤسفاً، بل كان أمراً جارحاً بالنسبة للممارسين الذين يتمتعون بضمير حي في هذه المهن. وقد أدى ضياع الثقة بالموظفين الرسميين ـ أمثال موظفي

الكونغرس الأمريكي والرئاسة والمحكمة العليا وما شابهها من مؤسسات في بلاد العالم ـ إلى انتشار الارتياب وإلى بعض أعمال العنف المخيفة. (تجلى أقصى الأمثلة في إلقاء القنابل على السفارات وفي حادثة المبنى الفدرالي في مدينة اوكلاهوما).

تتطلب هذه الحقول المختلفة للثقة وعدم الثقة أساليب فهم تتفاوت إلى حد بعيد. وبهذا المعنى نقول إن الثقة ليست أمراً واحداً بل هي عدة أمور. إنها توجد برمتها في مفرداتها أو خصوصياتها في كل لحظة من لحظات ممارستها، وفي جميع تلك اللحظات لا يوجد شكل أفلاطوني أو مثال للثقة ولا حالة نموذج واحد، ومع ذلك يستطيع المرء أن يقوم ببعض التعميم فيما يتعلق بها. إحدى هذه الملاحظات هي أن الارتياب قد أحاط بطبيعة الثقة بسبب اجتياح وباء ظاهري واضح من عدم الثقة. إلا أن الجانب المقابل من تلك الملاحظة هو أن الثقة لم تكن في يوم من الأيام أكثر لزوماً وأهمية منها الآن. والسبب الدقيق لبروز الثقة كمسألة مهمة هو أنها في مجتمع حر وفي نمو اقتصاد السوق الحرة هي الأمر الجوهري المعتمد لعيش كريم ولإمكان الوصول إلى «النظام العالمي الجديد». وإذا قُيض لذلك النظام العالمي الجديد أن يكون أكثر من مجرد تمزيق لسلطات العالم القديم فينبغي أن يقوم على بناء الثقة بين البلاد كافة، وبين الزبائن والشركات الذين يخدمونهم وبين النقابات المتزايدة ذات الصولة ومواطني العالم أجمع.

أصبحت كلمة «ثقة» في كثير من مواضيع الأدب الراهن تبعث الأسى وتثير الحنين وتذكر بالأيام البسيطة الخوالي عندما كان الأمريكيون ينامون دون أن يقفلوا أبوابهم، وعندما كانوا يلتقطون رواد الآفاق من المسافرين على الطرقات ويتحدثون ويسامرون الغرباء. كان الناس في ذلك العهد يهتمون بالعادات والسلوك الحسن أكثر من اهتمامهم بالتأمين على محافظ جيوبهم أو بالمخاوف على مصالحهم ورفاهيتهم. ذاك كان عصر سابق (لاتفاقيات ما قبل العرس) ولدعاوى المسؤولية القانونية وللمناداة التي لا تنقطع بالدعاوى القضائية ومقاضاة إخفاء سلاح اليد. كان ذلك عالماً يعتبر الزواج فيه عهداً والتزاماً يدوم مدى الحياة عندما كانت «كلمة الإنسان رابطته» عندما كانت الأعمال تدار بمجرد المصافحة، وإذا أعطى سياسي وعداً يؤخذ بكل جدية وقد تطوفت في أذهان المنتخبين شكوك في أن هذه الوعود قد لا تنجز. إن وعد السياسي اليوم أقل قيمة من ورقة الصحيفة القديمة التي نشرته، ولا تدار الأعمال إلا بتوكيل المحامين أو برعاية فريق قانوني مع تهديد بالمقاضاة حاضر وملموس دائماً. أصبح الطلاق مسألة حق بل هو أمر ملائم إنه حالة أو شأن من الشؤون، وجعله بحق كثير من المعلّقين بمنزلة الالتزام الضعيف وإليك عن مجتمعنا أيتها الثقة[12].

---

(12) See, e.g., Barbara Dafoe Whitehead, The Divorce Culture (New York: Random House/Knopf, 1996).

لا ريب أن المرء يستطيع أن يجد أخطاء خطيرة في طرق الحياة القديمة وفي التفكير وتناول الأمور آنذاك. فالكثير من الزيجات التي دامت طويلاً كانت جحيماً خالصاً، ولو حصل طلاق لكان أفضل للزوجين وللأولاد. ولكن هل حقاً أن الثقة تتناقص في العالم كما يقولون؟ أم أنها نقلت فقط إلى مؤسسات جديدة وإلى فئات من الرؤساء وأصحاب المشاريع؟ نحن نميل إلى التفكير في الثقة وكأنها شيء مثبت متمكن شيء نأخذه ببساطة أمراً مفروغاً منه لا سيما بين أصدقائنا وأسرنا وجيراننا. ولكن تجاه عالم القرن الواحد والعشرين السريع التغير ينبغي أن يعاد فهم الثقة في ضوء التغير السريع هذا، ولمّ شَمْل المجتمعات في سوق عالمية تجاه عالم ربما لأول مرة يصنع تاريخه وهو واع لنفسه كل الوعي وشاعر بها كل الشعور.

بدائل الثقة: الخوف، الضبط (السيطرة)، السلطة

يتحدث مديرو الأعمال التنفيذيون في هذه الأيام كثيراً عن الثقة. بصورة رئيسية يتحسرون على غيابها في شركاتهم. فقد بلغ تخفيض حجم الشركة مداه. لقد غدا ولاء الشركة شيئاً من الماضي ووصل التخريب في العمل إلى معدلات تأزمية. وكل فرد أصبح يوافق على أن الحاجة إلى الثقة باتت أكبر وأن فقد الثقة باهظ التكلفة وغير مجد إن لم نقل أنه غير مرضٍ مطلقاً ومذل في بعض الأحيان. ولكن عندما يصل الأمر إلى الشروع

في بناء الثقة وخلق ثقة أكبر ومحاربة فقد الثقة بالثقة تبدو البراهين والحجج وكأنها وصلت إلى طريق مسدود. ذكر أحد زملائنا وهو أيضاً يعمل مستشاراً في شركات كبيرة أنه بعد إلقائه محاضرة أمام عدة مئات من مدراء تنفيذيين في واحدة من أكبر الشركات الأمريكية، وتناولت المحاضرة موضوع أهمية الثقة بالموظفين كان أول سؤال تلقاه بعد المحاضرة: «ولكن كيف نستطيع ضبطهم؟». إنه سؤال معبر، سؤال يدل على أن السائل (وربما معظم المديرين الحاضرين في القاعة) لم يفهم لا أطروحة المحاضرة ولا طبيعة الثقة. وربما كانت تلك أصعب نقطة ينبغي اجتيازها ـ وهي أنه لا يجوز الخلط بين الثقة والضبط. وزيادة الثقة ضمن شركة لا يزيد الضبط فيها. بل إن تخفيف زمام الضبط يحسن فعالية وجدوى العمل والتعاون فيه وبث روح الفريق، وشحذ أخلاق الموظفين وتوفير فرص النجاح في عالم تتفاقم فيه المنافسة.

لقد أعطانا نيكولو مكيافيلي نصيحة شهيرة في كتابه (الأمير) فقد سأل ببلاغة: هل من الأفضل [للرئيس] أن يكون محبوباً أم مرهوباً وأجاب على نحو بين لا لبس فيه: الأفضل أن يكون مرهوباً لأن ذلك «آمن» له. ولم تكن حجته تملقاً يقول: «إذ قد يقال عن الرجال بوجه عام أنهم عاقون (منكرون للجميل) متقلبون مراؤون يروغون من الخطر وجشعون للكسب وما دمت تغدق عليهم المنافع فهم رجالك ... [ولكن] الرجال

هم أقل تردداً في إيذاء من جعل نفسه شخصاً محبوباً من الذي جعل نفسه شخصاً مرهوباً. لأن الحب مقيد برابطة الالتزام، وما دام الجنس البشري سيئاً فإن هذه الرابطة تتحطم في كل مناسبة تكون فيها مصلحة المقيد بها في تحطيمها»[13].

بمعنى آخر لا يمكن أن يكون الناس موضع ثقة بل يجب أن يكونوا منضبطين ومهددًين. ولا يستطيع القادة أن يثقوا بشعوبهم إلا بقدر ما يحكموا ضبطهم بالترهيب. لقد خمد هذا المشهد لحسن الحظ في معظم المساكن بعد أن كانت السلطة الأبوية مصدر رهبة للزواج والأسرة، ولكن بقايا من المشهد ما تزال موجودة يؤيدها وجود ولد جامح في الأسرة، أو زواج فاشل سيء، أو خوف تبتعثه في قلوب الرجال نساء اتخذن الحرية الكاملة ديدناً والاستقلال مذهباً. أما في الشركات فقد غدا الحكم بالترهيب «شريعة الغاب» مهما بلغت سياسة الشركة من اللطف والإنسانية، (لقد أسهم التعبير المجازي لكلمة حرب ووحشية في إذكاء وباء عدم الثقة أكثر من نزعة الكلام الأدبي في معظم الشركات الكبيرة)[14]. وترى شخصاً مارس العمل عشرين عاماً وليس له ضمان في هذا العمل أكثر من زملاء له مأجورين جدد، ولا يأبه التخفيض الذي تقوم به الشركة لا

---

(13) Niccolò Machiavelli, The Prince, translated by Christian E. Detmold (New York: Airmont, 1965).

(14) See Solomon, A Better Way to Think about Business, chapter I .

بالجدارة ولا بإتقان العمل الشاق. وليس من المستغرب أن اسم مكيافيلي ما زال طافياً في أدبيات الإدارة إلى جانب آتيلا قائد الهون وجنكيزخان وحكام العالم الآخرين[15].

إن الاقتراح الذي يقول إن الشعب ليس أهلاً للثقة كان يمكن أن يصيب بالصدمة الجماعة التي تميل إلى المسيحية في أوائل القرن السادس عشر، والتي نشأت وتربت على فلسفة الحب، وكانت قد جددت معرفتها بأرسطو الذي كان يلح على موضوع الفضيلة. كان أرسطو يعتقد أن الأساس المتين لجماعة سياسية محتشمة أن يتحلى الشعب فيها بالفضيلة، ويثق كل فرد بالآخر في السياسة وفي التجارة كما في المعركة. حتى عصر النهضة في أوروبة اعتمد على شكل جديد للثقة ـ ثقة بالإنسانية ثقة بالآداب الإنسانية، ثقة بالقدامى ثقة كل إنسان بالآخر والاستمرار في الثقة بالله. يحلو للمرء أن يتتبع، ربما بشيء من الحنين، تحول النظرية السياسية منذ تصور أرسطو المترع بالثقة لرجل السياسة ذي النبل المتأصل والاتجاه المدني إلى مفهوم

---

(15) See, for example, Anthony Jay, Machiavelli and Management (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1968), and its feminist counterpart, Harriett-Rubin, The Princessa (New York: Doubleday, 1997). See also wes Roberts, Leadership Secrets of Attila the Hum (New York: Warner Books, 19B9). For a critique of such models, see Solomon, A Better Way to Think about Business.

مكيافيلي عن السياسيين كأناس يخدمون أنفسهم بشكل أساسي ويعيثون فساداً بسياسة تعتمد الشك بدلاً من سياسة تكون استمراراً للفضيلة الشخصية وللأخلاق.

تخللت التاريخ الإنساني أفكار ريبية مشابهة في زمن اليونان وعند الرومان وعند بعض أتباع كونفوشيوس (مثل كزونسي Xiunzi في الصين القديمة). والافتراض الأساسي في هذه الأفكار هو وجود طبيعة بشرية ثابتة جوهرها الأنانية. ولذلك تملي الاستراتيجية الحذرة فقد ثقة معمماً. وعلى خلاف ذلك الثقة هي محض غباء، وفي عالم كهذا العالم ليس للثقة مكان مرموق حساس. والطريق الوحيد للتقدم إنما يكون بالقوة، ويمكن أن ينظر إلى الكلام عن الثقة أو مجرد ذكر موضوعها على أنه فعل تلاعب وخداع وحسب. وعندما يتكلم مستشارون ومدراء تنفيذيون عن تفويض (أو منح السلطة) ـ وهو عرض ظاهري للمفاوضة على تقاسم السلطة من أجل العودة إلى الثقة ـ يستجيب الموظفون بمنتهى الحذر والشك. إذ غالباً ما يعني هذا التفويض مزيداً من المسؤولية واللوم بدون إعطاء أية سلطة حقيقية أو استقلال ذاتي. وعندما تكون الثقافة المهيمنة في الشركة هي ثقافة إصدار الأوامر واعتماد الضبط تكون النتيجة فقد ثقة ضخم وريبية.

الثقة والضبط متعارضان لأن لبّ الثقة يتضمن الحرية. والثقة بالناس هي الاعتماد على شعورهم بالمسؤولية (أو ربما

شعورهم بالاستقامة). وهي الإيمان بأنهم سوف يختارون أن يسلكوا سلوكاً جديراً بالثقة، مع إدراك احتمال أنهم قد يختارون خيانة الثقة. أن نثق بشخص معناه أن نتوقع أن هذا الشخص سوف يتفهم آمالنا فيه ويكتشف طريقة للتغلب على العقبات. ولكن الثقة بسبب اتصالها الجوهري بالحرية فإنها دائماً تتضمن المخاطرة. إنها دائماً سريعة العطب ولذلك فإن أولئك الذين هم في الحكم يفضلون أن يأمروا مستخدمي ذلك الحكم من دون أن يعتمدوا على الثقة. وتتطلب اللغة الجديدة في مجال الأعمال تمويه هذا الأمر فيكون فرض الحكم غالباً تحت ستار من الثقة. ولكن أن ينتظر من الموظفين أن يقوموا بما يطلب إليهم تحت طائلة التهديد والعقاب ليس معناه وضع الثقة فيهم ومثل ذلك الزوج الذي يسجن زوجته في المنزل ويدعي أنه يثق بها. ولكن قد يثار جدل حول هذا الموضوع. لم يجب على المرء أن يقبل مخاطرات الثقة وشكوكها بدلاً من أمان الحكم؟ بمعنى آخر لم يقبل الثقة ويرفض الحكم؟

يمكن تفهم الحكم بطريقتين مختلفتين (مع أنهما مترابطتان) الأولى بمعنى القوة المحضة كتهديد من خلال فرض الرهبة، والثانية بمعنى السلطة أي الحكم الشرعي الحكم الذي اكتسب اكتساباً (كأن يصبح شخص «حجة في أدب شكسبير») حكم يعترف به ويحترمه المحكومون. الحكم بمعنى القوة المحضة لا يؤدي إلا إلى الخوف والهدم. أما الحكم الذي بُني

في موازاة خطوط السلطة التي بنيت الثقة فيها مسبقاً ـ الثقة بكفاءة الرئيس وباندماجه الوثيق بما فيه من خير للشركة، والثقة بأن هذا الرئيس يعي أن سلطته هي أكثر من مجرد التهديد بالحكم والقوة والقسر. وبهذا المعنى نثق بأطباء أسرنا لا لأن صحتنا بين أيديهم، ولكن لأننا نقر بمعرفتهم وسلطتهم واهتمامهم بصلاح حياتنا ووجودنا.

من الخطأ أن نفكر في الثقة وكأنها ضرورة لا دخل للإرادة فيها كأن يثق المرء حين لا يكون لديه خيار آخر. إن الثقة التي يكون وراءها روادع شديدة القسوة يصعب أن تسمى ثقةً. قد يجادل المرء أنه حتى في مثل هذه الظروف فإن الثقة هي دائماً خيار، ولو كان بديلها أي عدم الثقة يقتصر على تميز المرء غيظاً في مواجهة الضرورة، ولكن بالتأكيد إنها هنا ثقة بمعنى واهن هزيل إلى أقصى حد. قد تكون الثقة وقرار الثقة ما يزالان في ذواتنا مع أن قرار الثقة ربما يكون في مواجهة القوة عملاً يائساً أو عمل قديسين أولياء. ومن جهة أخرى فإن الثقة التي تأتي عن طريق السلطة تختلف عن التعاون القسري بواسطة الإكراه وعن الطاعة بواسطة الخوف والرهبة (بل هي النقيض تماماً).

ومع ذلك ففي معظم مراحل التاريخ الإنساني كانت أفكار مكيافيلي هي التي حكمت عملياً. فأثناء الحرب الباردة كانت السياسة تقريباً تناقَش حصراً بتعابير الاستراتيجية والقوة المحضة. (يثق) أحد الأطراف بحلف يقوم على تصريحات مناسبة تتعلق

بتفاهم مؤقت تجريبي وإذا بحملةٍ دموية تحدث لتقضي على قوة مناهضة للشيوعية بين المواطنين المحليين. كان يحدد السياسة في تلك الآونة الرادع النووي وليس الثقة. وكانت تتصف ديناميكية العلاقات في الحرب الباردة بالحماسة العسكرية يحتفى بها في الأدب وفي الأفلام. كانت الأفلام تعرض صور جواسيس مغامرين جريئين، وجواسيس من الطرف المقابل وعملاء مزدوجين من أمثال كيم فيلبي (الحقيقي) وإيان فليمنع في قصص جيمس بوند. والأشباح نصف الخيالية عند جون لوكاريس. وفي عالم كهذا يكون الحكم ذا معنى حزين بديلاً للإبادة. والمثل المشهور: «أفضل للمرء أن يموت من أن يكون أحمر» مبالغ فيه ولكنه يشف عن مشاعر اليأس في تلك المواجهة. ومهما كانت كلمات حركة السلام اللطيفة موحية فقد عانت فكرة نزع السلاح من جانب واحد ـ وهي ربما آخر كلمة في الثقة ـ من أوقات عصيبة ريثما وجدت مكاناً لها في عالم وصف بتوازن القوى[16].

ولكن ذلك الحكم الذي يعتمد التهديم والإرهاب في القضايا الإنسانية يتبدى واضحاً في العلاقات الاجتماعية الحزينة

(16) ولكن تلك الأيام ولّت والآن أصبح لفكرة نزع السلاح النووي فرصة جديدة للنشاط والحياة انظر مثلاً جوناثان شيل Jonathan Schell's في دفاعه عن نزع شامل للأسلحة في Jonathan Schell's plea for universal disarmament in Nation, February 3,1998

والمأساوية غالباً التي تنجم عن سياسة ذلك الحكم. لقد حجز الأسلوب السوفيتي في الحكم أوروبة الشرقية في الظلام لسنين طويلة وهو يقوم على سحق الحريات والعلاقات المقوضة والثقة المختنقة وقتل التجارة والأدب كليهما معاً. ولكي لا نتباهى ونكون معتدين بأنفسنا من الناحية الجغرافية السياسية نقول إن أسلوب الأمريكيين في الحكم أيضاً قائم على القوة والإرهاب أسلوب ساند أشد النظم الفاشستية قساوة، وأبقاها متماسكة في أماكنها ولا سيما إعلان الولايات المتحدة عن نفسها بأنها ذات نفوذ على نصف الكرة الأرضية[17]. وها قد تم الآن الاعتراف بأن الشركات التي تعوّل على سلطات الحكم تنتهي بأن تكون عاجزة وغير فعالة وهي غالباً أمكنة فاسدة مربكة للعمل، كما أن الحركة النسائية (بل والحركة المضادة لها) أزاحت إطلاق العنان للسلطة الأبوية في معظم بيوت الطبقة المتوسطة في أكثر المجتمعات الصناعية تقدماً.

---

(17) إن التمييز بين الفاشستية anuthoritarian والديكتاتورية totalitarian أن الأولى تشير إلى الوحشية والاستغلال، والثانية تضيف إلى ذلك الأفكار السياسية الايديولوجية. هذا التمييز كان واضحاً في كتاب السياسة الأمريكية من تأليف جين كركباتريك Jeanne KirKpatrick الذي بدأت به ارتقاءها بلمح البرق إلى الشهرة في سياسة العالم الخارجية. ودون التوجه لبيان الفرق بين الوحشية والوحشية التي تحرضها الايديولوجيا يمكن للمرء أن يلاحظ أنهما كليهما مخربان للجماعة وللتجارة كما هما مخربان للاستقلال الشخصي وللحرية.

في ثقافة بنيت على علاقات القوة يكون للعهود والوعود معنى مختلف عن معناها عندما تكون في سياق يقوم على الثقة المتبادلة. ففي الحالة الأولى يتوقع المرء أن تُحترم تلك الوعود أيضاً ولكن فقط بسبب الخوف من العقوبة إذا لم تتحقق تلك الوعود، أو لأن الشخص الذي أخفق في إنجاز وعده ربما يجبر على تضحيات جُلّى. وهاتان الإمكانيتان لا تنفي إحداهما الأخرى. ولنضرب مثلاً على ذلك ضابط شرطة فاسد في مهنته ربما يتغاضى عن جريمة ما لأنه يخاف أن يقع أذى على أسرته، ولكن بعد أن يتغاضى عن عدد كبير من مثل هذه الجرائم قد يشعر أنه يتحتم عليه أن يستمر في ذلك، لأن له سجلاً طويلاً الآن في التغاضي عن الجرائم وسوف يفتضح هذا السجل إن هو توقف: يوجد دائماً في السياق الذي يحدده الحكم حافز أقصى. وفي مثل هذا السياق تكون الثقة حساباً للمنفعة الشخصية. والولاء هو استراتيجية الالتصاق بالحزب الأقوى. وقد يصبح الضعفاء في علاقات القوة ـ كما كتب نيتشه عن العبيد الممتعضين ـ ماهرين جداً ولا مناص من أن يصبحوا متآمرين.

ولكن حساب المنفعة الشخصية والمهارة والتآمر تقوض منظمة أو مجتمعاً بأسره. إنها ليست فضائل بل هي رذائل مخربة حتى عندما ـ خاصة عندما ـ تصبح حذرة وضرورية. حين يكون الهم الرئيسي للعامل تجنب العقاب الذي ينزل به بسبب الإخفاق أو إمكان دفع ثمن عدم الإذعان لن تكون القوة الحافزة في

المنظمة هي التعاون ـ مع أن ضرورة المشاركة قد تظهرها بمظهر التعاون سيكون هناك شك وعدم ثقة يقاومهما إيمان الفرد بقدرته على المناورة والخداع وبذلك يصنع (أفضل) وضع سيء.

وأكثر المظاهر ضرراً وأذى في ثقافة القوة هذه ـ وهو أيضاً أمر خفي غير مرئي ـ هو ضياع الإبداع. فالأشخاص المستبدون الميالون إلى الضبط يرون في الإبداع تهديداً، وإذا افتقدوه تماماً حاولوا أن يتكلفوه عنوة فيفشل لا محالة. إن الفضيلة الجوهرية في الثقة هي انفتاحها واحتفاؤها بمختلف الإمكانيات. وهذان توصدهما القوة والخوف، ولا ريب في أن كل نظام استبدادي لا يخلو من عبقرية تعرض بين حين وآخر، وتتمثل في فنان أو كاتب ينسل متجاوزاً أجهزة الحكم الظالمة الجائرة ليقدم أعمالاً ـ غالباً ما تدان ـ وتنال الاعتراف بها في مكان آخر، حيث تكون القيم والحرية والإبداع معززة مكرمة. إلا أن قَدَر الإبداع مثله مثل قدر الحرية هو الانهيار على يد قوى البغي والإرهاب. في ثقافة القوة يميل الناس إلى اعتبار أنفسهم ملبّين لمطالب الآخرين. وهم بفعل ذلك لتجنب عقوبة الإحجام أكثر اهتماماً منهم بتقدم المنظمة إلى الأمام.

لنتأمل زواجاً، أحد الزوجين فيه يلقي الرعب في قلب الزوج الآخر جسمياً وعاطفياً. إن الشخص الخائف في هذا الزواج سيرى دوره برمّته في تلك العلاقة قائماً على لغة تجنب وغيظ وإرضاء لمطالب الآخر بسبب الخوف منه، وهو لا يجرؤ

مطلقاً على إبداء إيماءة واحدة من ألوف الإيماءات الصغيرة التي تعزز وتقوي الحب والزواج وتربط أواصر الحميمية.

في جميع هذه العلاقات سواء كانت في الشركة أو في حكم فاشستي أو في زواج ـ يشعر الناس أنهم مبعدون عن أعمالهم التي لا يشعرون بالمسؤولية فيها إلا بقدر ما يتطلبه خوف العقاب من الإخفاق، أو في أحسن الأحوال ما يتوقعونه من بعض المكافآت. وبسبب الإلحاح المبالغ فيه على النجاح (بالأصح على عدم الإخفاق) يحصل تجنب يائس للمخاطر والعقبات التي يمكن أن تزيد احتمال الإخفاق. وحتى إثارة موضوع احتمال الإخفاق في ثقافة القوة ـ كأن يحاول المرء أن يشرح صعوبات المهمة لرئيسه ـ هو في حد ذاته دليل على الإخفاق يلزم تجنبه.

عندما يجري الأمر على نحو خاطئ يكون هناك ميل قوي إلى الكذب أو إلى التحايل على اللوم. ولكن لا ينبغي أن ينظر إلى الأخطاء على أنها تستحق اللوم والعقاب بل يجب أن ينظر إليها على أنها وسائل للتطور والنمو. وقد قال اندرو غروف Andrew Grove من شركة انتل Intel وهي إحدى أكثر الشركات الأمريكية ديناميكية للعمال القدماء لديه: «إذا لم ترتكبوا أخطاء فمعنى ذلك أنكم لم تبذلوا جهداً كافياً» ولكن في منظمات القوة وعلاقاتها غدا القصاص بسبب الكذب أكثر شدة من القصاص بسبب الإخفاق، وهذا زاد فقط من الخوف ومن الحذر في

تجنب المخاطر. وأضاف إلى المدير أو الموظف الشعور بالمسؤولية وذلك بزيادة إحساسه بالهشاشة والوقوع في الشرك. وجعل النفاق الودي في النهاية سبيلاً لاستمرار العيش.

إن الأفضلية العظمى لثقافة الثقة على ثقافة القوة هي في القدرة ـ الحاجة ـ على تقدير ظروف الآخرين ووجهات نظرهم. ثمة كثير من الحديث حول «التنوع» في هذه الأيام، ولكن معظم المناقشات تدور حول موضوعات بهيجة وحول العمل الإيجابي. وهي موضوعات مهمة بلا ريب إلا أنها تُغفل أموراً جيدة تأتي من الناس وتعبر عن قيمهم وأهوائهم بحيث يعرض كل امرئ وجهة نظره فيؤدي ذلك إلى مناقشة مثمرة ونقد تصحيحي والحاجة الملحة لتقاسم الإرادات الطيبة من أجل تحري إمكانيات جديدة.

ثمة مقدار كبير من الحديث هذه الأيام عما يسمى «الزبون الموجّه» في مجال الأعمال، ولكن بقدر ما يظل الزبون «موضوعاً» أو «هدفاً» في التسويق، فإن مثل هذا الحديث يخطئ المرمى إلى حد بعيد وهو دفاع عن النفس. ويفضل بدلاً من ذلك أن يصبح الهدف مألوفاً (معروفاً) بالتعامل مع الزبائن ومعرفة حاجاتهم ووجهات نظرهم وتأسيس علاقات تكون فيها الثقة لا الاتكال هي الرابطة الحاسمة معهم. مثل هذه الثقة ومثل هذا الانتباه يجعلان الابتكار ممكناً وإن الابتكار هو الذي يربح اليوم.

تم التركيز على أهمية التواصل في الزواج ولكن هذه الجملة لا ينبغي أن تُفهم بمعنى تبادل المعلومات الرتيب (الروتيني)، أو حتى تبادل المعلومات حول المشاعر الشخصية. والحق الذي يبينه البحث والذي لا ريب فيه هو أن الزوجين لا يقضيان وقتاً كافياً في تبادل الحديث ليتقاسما بشكل كامل لا تفصيلات وشكاوى حياتيهما وحسب بل رؤاهما واهتماماتهما. ولكن الأمر الجوهري هو الثقة. والهدف هو أن ينفتح كل منهما نحو الآخر لا بالتعبير المفرط عن المشاعر بقدر ما هو في التقدير المتبادل وتقاسم المشاعر النهائي. ليس التعبير هو المهم. إن الوصول إلى مشاطرة الآخر وجهة نظره في الحياة وفي العلاقة أهم بكثير من أن يظهر كل واحد عواطفه وشكواه للآخر (مع أنه من الواضح أن كلا من هذين الأمرين يمكن أن يوفر مطية للآخر). وتلك المشاطرة ليست أمراً غامضاً سرياً إنها وضع العهود (الالتزامات) التي يفهمها بوضوح كلا الشريكين (والحفاظ عليها).

لنقارن بين الألاعيب والمراوغات الرومانطيكية لمستهتر ومغناج ـ وهما ماهران في إثارة المشاعر عند الآخرين ـ وبين السلوك الجميل لزوج محب أو زوجة محبة. ربما لا يكون الزوج (أو الزوجة) المحب بارعاً جداً وربما لا يمتلك أية استراتيجية. ولكن لا مجال للمقارنة بين الحميمية والتبصر والابتكار ـ التي تعني التحرك بالعلاقة قُدماً وبين إظهار أحابيل

وإثارات صغيرة وحسب ـ إن المحب المتلاعب له قدرة على الآخر ولكن الثقة المغروسة تتقوض مباشرة بالخيانة.

عندما نحاول أن نراقب بدلاً من أن نحترم ونثق ويلهم أحدنا الآخر فإن النتائج ستكون دائماً متوترة والعواقب وخيمة مشؤومة. إن أي أستاذ في مدرسة ثانوية دون أن يكون قوياً كأن يحمل حزام حمل الأثقال الأسود في الكاراتيه يستطيع أن يخبركم أن حفظ النظام بالتهديد وحده لا يجلب في أحسن مظاهره إلا الكرب والمخاطر، ثم إن الاتكال على القوانين الصارمة والعقوبات القاسية، علامة لا على مجتمع غير متمدن بل على مجتمع لم يتمدن بعد. وكذلك تخبركم أية بائعة في مخزن أن استعمال التهديد لزيادة جدوى العمل هو في النهاية تجارة فاشلة ويساعد على أداء منخفض المستوى بل على التخريب.

إن الاتكال على الإرغام وفرض العقوبات هو ناقوس الموت ينعي علاقة أو مشروعاً أو مجتمعاً. واستعمال التهديدات في علاقة حميمية يعلن انتهاء تلك الرابطة. وبشكل عام توفر القوة في أفضل أحوالها تضامناً كاذباً وحميمية زائفة في مظهر وقتي للمشاركة في القيم والتعاون. ولكن مع أن الثقة ليست قوة فبفضل الثقة نكتسب أعظم قوة: لا قوة نمارسها على الآخرين بل شيء أهم من ذلك بكثير ألا وهو إمكانية أن يحقق كل واحد منا وجميعنا كامل طاقاتنا (معاً).

إننا لا نعني بهذا أن المجتمع أو علاقة الثقة تحتاج أن تبعد القسر والخوف كلية ففي بعض الأحيان يكون الخوف من الإكراه ضرورياً في الترتيبات الاجتماعية. والوضع «الطوعي» في مسألة المشاركة في الدخل القومي (للدولة) هي حالة وثيقة الصلة بهذا الموضوع، وكل زواج حتى أكثر الزيجات ثقة يحمل ضمناً شيئاً من التهديد والعقوبات. ولكن حين يقوم المجتمع أو تقوم العلاقة على الثقة فإن النجاح حليفها والإكراه والخوف لا قيمة لهما ولو وجدا.

عدم الثقة: بارانويا وارتياب

ليس عدم الثقة مقابلاً للثقة إلى درجة كبيرة كما لو أنه «الطرف الآخر» منها (مثل الوجه الآخر للنقود إنك لا تستطيع أن تأخذ وجهاً دون وجه) ولكن لأننا غالباً نأخذ نموذجنا «الثقة البسيطة» ـ الثقة الشفافة التي تؤخذ أمراً مسلماً به ـ تبدو الثقة وعدم الثقة أشد ما يكونان تقابلاً. الثقة مستقيمة صريحة في حين عدم الثقة ـ لأسباب لا تخفى ـ متعرجة مراوغة. تتطلب الثقة درجة ما من التفاهم والتعاون المتبادلين (حتى في ـ أو خاصة في ـ المناسبات التنافسية)، أما عدم الثقة فهو مناوئ حتى عندما لا يكون منافساً. توحي الثقة بإرادة التصديق وعدم الثقة تتطلب الشك. وفي هذا التقابل يكون عدم الثقة أكثر درامية وأقدر على تأليف القصص، وهو في الوقت نفسه أكثر تشخصاً وتعقيداً من

الثقة. وعلى ذلك هو موضوع دراما في حين أن من عادة الثقة أن تصبح درامية فقط في لحظات حادة من عدم اليقين عندما يعمر رأسها عدم الثقة. ولكن الثقة الأصيلة تجسد احتمال عدم الثقة، و عدم الثقة لا يمكن تصوره من دون تلك الثقة الأصيلة. ولا تبقى هذه الثقة بعد ذلك «بسيطة» ولكن متكلفة متحذلقة ومجربة. وفي أفق الثقة الأصيلة هناك الظل الناقص (شبه الظل) لعدم الثقة ويحددان معاً ديناميكية العلاقات.

في زواج ما على سبيل المثال يعبر عن عدم الثقة بشكل درامي في تلك اللحظات التي يدب فيها الرعب وعدم اليقين: الزوج المراوغ العسير السريع الغضب هو مشكلة خفية تنهي الزواج سلفاً. ولكن عدم الثقة يتسرب في كل زواج، فبقدر ما يكون المرء عارفاً بمصادفات الحب المحتملة (وممتناً لها) يكون عارفاً أن الحب لا يمكن أبداً ضمانه.

وفي العالم المعاصر لم تعد الزيجات محمية بالعقوبات الاجتماعية وهي في صميم طبيعتها موضوع لتقلبات العواطف والقدر. ولكي يحب المرء حقاً، يجب ألا يغيب عن باله أن حبه ليس أمراً مسلماً به، وأنه شيء ثمين وقابل للزوال. ينبغي أن تدرك ـ في مقابل الحدود الدفاعية لتخيلك المذعور ـ أن المحبوب قد يحب شخصاً آخر، قد يعيش حياة أخرى قد ينقلب عليك، إما بسبب مكائد مؤذية من شخص رخيص (مثل ياغو في مسرحية عطيل)، أو (وهذا أرجح) بسبب قلة

حساسيتك وسوء أفعالك. ولكن نخلص إلى القول أن الزيجات (وجميع علاقات الحب) هي دائماً في خطر الانجراف نحو السلبية. إن الحب والزواج يفتحان عوالم من الاحتمالات الجديدة لأنهما على وجه الدقة يتضمنان العزم المتبادل على الثقة، مع إمكان وقوع أشد المخاطر بالرغم من وجود أعمق الحميمية وبسببها.

مع أننا نتكلم عن «الثقة غير المشروطة» (كما نتكلم عن الحب غير المشروط) فإن الثقة (كالحب) على وجه التقريب دائماً لها حدودها. ومعرفة تلك الحدود أمر جوهري للثقة وما وراء حدود الثقة يتربص عدم الثقة أو على الأقل الاحتمال المستمر لعدم الثقة. الثقة دائماً تتضمن المخاطر. والرهان على العاقبة يمكن فهمه بلغة معرفة العواقب البديلة[18]. ولكن إطالة المكوث على الثقة كأنها مخاطرة هو فقد للنقطة الرئيسية فيها: وهي أنها تفتح الباب نحو عواقب إيجابية ربما تكون مستحيلة

---

(18) أصرّت كارين جونس Karen Jones على نقطة جيدة ولكن منطقية دقيقة بإفراط، وهي أن الثقة وعدم الثقة متضادان أكثر منهما متناقضان، معنى ذلك أن الإنسان لا يحتاج إلى اختيار إما الثقة وإما عدم الثقة. يمكن للإنسان أن يبقى لا مبالياً أمام النتيجة وحسب. أو ربما يكون لديه «مشاعر ممزوجة» أي أن الإنسان يمكنه أن يثق ولا يثق بنفس الشخص في نفس الوقت (وحتى في نفس النواحي)

See Karen Jones, "Trust as an Affective Attitude," in "A Symposium on Trust," Ethics 107, no.1 (1996): 4-25.

من دونها. أطروحتنا هنا تشبه ما اقترحه دستويفسكي (وكثيرون غيره) فيما يتعلق بالإيمان الديني وهو القول أن الإيمان ليس إيماناً حقيقياً إلا إذا قاطعه الشك، بل وربما خالطه. لكن الشك ليس في حد ذاته قلب الإيمان. إنه فقط جانبه الأكثر ظلاماً. وبناء على ذلك يكون الإيمان شكلاً من أشكال الانتصار على النفس. ولا يُظن أنه مجرد قبول ساذج غير مفكر فيه بل أن يكون إيماناً «أعمى».

وعلى نحو مماثل ليست الثقة الأصيلة مجرد ثقة عمياء ولكنها شكل من الانتصار على النفس، وما يلزم الانتصار عليه هو عدم الثقة (ولكن لا ينكر وجوده بسبب ذلك). إن الثقة الساذجة (أو «البسيطة») الثقة التي لم تُناقش ولم تسأل (كما يكون الإيمان عند طفل أحسنت تربيته) يظل اسمها ثقة، ولكن لهذه الأسباب نميزها بدقة عن الثقة الناضجة «الأصيلة» المتسقة الواضحة المدروسة بعناية. يفترض الكثير، من تفاسير الثقة، أن الثقة مجرد عاطفة أو إحجام عن النظر في الأدلة المعاكسة والبيّنات، وعلى هذا يطلق عليها صفات متنوعة إنها ذاتية غير مثبتة عمياء غير عقلية. ولكن الثقة عقلية (أو يمكن أن تكون عقلية) ويمكنها أن تأخذ في حسبانها جميع الأدلة والبينات المتوافرة. وهي ليست ذاتية بقدر ما هي أمر يسري بين العقول الواعية أي بين الذات والذات ـ وهذا منوط بالعلاقات الاجتماعية وبالاستجابات المتبادلة وبمعنى ما لا تدور الثقة حول

الدليل والبينة والعواقب مطلقاً إلا في اهتمامات تالية. إن الثقة الأصيلة في جوهرها تدور في النهاية حول العلاقات وما يلزم لإيجادها وللحفاظ عليها ولإصلاحها.

ولكن قولنا أن الثقة تدور حول العلاقات لا ينفي أن الانتصار على عدم الثقة ربما كان حصيلة لقوى اجتماعية واسعة ومجهولة (لا شخصية) مثل الضغط الضخم على الأسر في ثقافتنا، إعادة البناء وازدياد المنافسة في الكثير من مجالات عالم الأعمال الحديثة، فوضى واختلاط الثقافات المتنوعة والمجابهات في النظام العالمي الجديد. يبدأ بناء الثقة الشخصية غالباً بتفهم أصول عدم الثقة الفوق شخصية. ففي مجال الأعمال ربما لم يعد الناس يشعرون بأنهم يفهمون أدوارهم في شركاتهم وقد يشعرون بالخوف من أجل أمان وظيفتهم مع اعتقادهم أنهم يقومون بها خير قيام. وإن انضمام الضغوط التنافسية والخوف أسفر عن تدنٍ في الأخلاق وفي جدوى العمل وكذلك تهاوي الولاء والإخلاص. وربما كان الأمر أكثر درامية أن تدني الكثير من سلطات الشركات والتركيز الجديد على التقاطع الوظيفي أي «الزبون يعدل نظر البائع» جذبا الناس من مختلف أجزاء تلك المنظمات إلى تركيز غير مسبوق على عمل فريق الشركة وعلى الثقة، ولكن أوجدا في الوقت نفسه سياقاً منحرفاً فاسداً لعدم الثقة. كيف نستطيع أن نوجد السابق في حين نتجنب اللاحق؟ ولكن ربما ليس هذا هو السؤال الصحيح. بالأحرى نسأل كيف

نجسد عدم الثقة في شكل أصيل من الثقة؟ لننظر إلى الاقتصاد العالمي إذا شئنا مثلاً بارزاً فهو يوفر هدفاً مناسباً نلقي عليه باللوم. التحدي هنا في فهم الطرق التي يهدم فيها هذا الاقتصاد هو الافتراضات القديمة في الثقة وتطبيقاتها ليوجد أخرى جديدة.

بعد أن توجد الثقة تميل إلى أن تُعزز وتدعم بعملية الوثوق عندما نثق بالناس نبحث بإمعان عن أسباب أخرى لنثق بهم ونجد عادة تلك الأسباب. ولكن عدم الثقة أيضاً لديه طبيعة الإبداع والتثبيت الذاتيين. وجميعنا يعرف اللولب المألوف لعدم الثقة والذي يدعى فانديتا أي الثأر (للقتيل بقتل قاتله وأنسبائه) وهو دورة شائنة من تصاعد الانتقام مستوطنة حول البحر الأبيض المتوسط. وقد يتضمن لولب عدم الثقة عنفاً عاطفياً أكثر على الأغلب من العنف الجسمي (مع أن هذا الأخير قد يكون عاقبة للأول)، ولكن منطق الشك والتثبيت يشبه كثيراً منطق الخيانة والانتقام. قد يبدأ اللولب عندما تلاقي علاقة أو مجتمع نفحة من عدم الثقة مدفوعة بشيء من الدليل، ويحرض هذا مزيداً من الجد والشك فيكشف عما يبدو دليلاً أوضح، ويوجد عدم الثقة مسافة والتعبير عن عدم الثقة هذا يولد مسافة أبعد هي تحول في العاطفة وهذا بدوره يثير الغيظ والاستياء، ويسرّع غالباً الخيانة وهي التي كانت مصدر خشية وخوف في المقام الأول. وكل خيانة توحي بأخرى، وتصاعد عدم الثقة ـ وما يجره من استياء وغيظ وانتقام ـ يؤدي لا محالة إلى عدم ثقة

أعمق إن لم يؤد إلى العنف العاطفي والجسمي.

هذه حبكة معيارية نجدها في المسرح وفي الأفلام، وفي الكوميديا (حيث ينكسر اللولب في النهاية ويزول الشك) وفي التراجيديا (حيث لا يتم ذلك). والكثير من مسرحيات شكسبير تحوي هذا النموذج (الليلة الثانية عشرة ومكبث وغيرها) وينهج هتشكوك في رواياته وتمثيلياته القصيرة على منوال لولب الشك. ويحل الموضوع (أحياناً بشكل غير قابل للتصديق) في آخر دقائق من الفلم. وتقدم «المجتمعات المتخلفة المنحلّة» أمثلة حية في دراسات الانتروبولوجيين والمؤرخين، ولننظر في الصورة التي قدمها فرانسيس فوكوياما والتي استعارها من ادوارد بانفلد Edward Banfield لبلدة صغيرة في الجنوب الايطالي وهي تعتبر رسماً توضيحياً مخيفاً يبين كيفية عجز مجتمع تنخفض فيه الثقة عن القيام بأدنى أشكال التعاون المشترك(19).

تميل كل من الثقة وعدم الثقة إلى تأكيد ذاتها ومن السهل أن نعرف السبب. إذا وثق شخص بآخر فإن هذا الآخر يعرف أنه نال الثقة ويصبح من المرجح أن يكون أهلاً للثقة وهذا يؤكد ويثبت ثقة الشخص الأول به. إن المكافأة النفسية للثقة هي شعور الشخص بالرضا لكونه موثوقاً به ويكون الرضا أعمق عند

---

(19) *Edward Banfield, The Moral Basis of a Backward Society* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1958), quoted in Fukuyama, Trust, 97.

الشخص الذي يثق. إن الثقة تدل على الاحترام والثقة توجد الرابطة (وإن كانت في البداية رابطة الثقة وحدها). إن المشكلة في التفكير في الثقة كموقف تجاه الناس الآخرين أن هذا التفكير يتجاهل الطبيعة المتبادلة للثقة. يستجيب معظم الناس للثقة بأن يكونوا أنفسهم أهلاً لها، وهذا يرجح ازدياد الثقة (وهذا يفسر البغضاء التي نكنّها نحو فناني الدجل والاحتيال، ونحو آخرين ممن يبنون الثقة فقط لكي يخونوها. نحن متسامحون مع أولئك الذين لا نثق بهم حقاً. إننا لا نتوقع شيئاً منهم. أما تجاه أولئك الذين خانوا ثقتنا بهم فإننا نشعر تجاههم بالحنق فقط ومسامحتهم أمر صعب). ونحن أيضاً نفسر الدليل أو البينة الواضحة بطريقة تثبت أننا إنما وثقنا بهم بحكمة. وإذا وثقنا بالناس نميل أكثر إلى تفسير سلوكهم التالي بشكل مؤيد ومحب، ونتبنى تلك النظرة التي تدعم اعتبارنا لهم بأنهم جديرون بالثقة[20].

هذا الميل إلى التوكيد الذاتي يكون أكثر وضوحاً في أدنى مستوى من لولب عدم الثقة. فما أن نفقد الثقة بالناس حتى يقل احتمال أن ننشئ أي نوع من الاعتماد عليهم أو أية علاقة تعاون معهم مما كان يمكن أن يخولهم البرهان على جدارتهم بالثقة. وسوف نفسر سلوكهم (كما يحلو لنا) ونبحث عن البينة التي

(20) Jones, "Trust as an Affective Attitude".

تثبت عدم جدارتهم بشكل يؤيد أن حذرنا ورفضنا الثقة بهم كان أمراً حكيماً له ما يبرره. وأسوأ من ذلك أن عدم الثقة يثير الغيظ والاستياء والجفاء والتحول والشك عند الشخص الذي لم يحظ بالثقة. وهذا يرجح أن يحاول هذا الشخص الذي لم يحظ بالثقة أن يردد أموراً غير مستحبة لعله (بالمكابرة والعناد) يثبت نفسه شخصاً أهلاً للثقة لمجرد النكاية. قال نيتشه: «إن ما نميزه في شخص نؤججه فيه أيضاً»[21]. وأسوأ من ذلك أن هذا الشخص الذي لم يحظ بالثقة قد يقوم بجهد ليثبت أنه ليس أهلاً للثقة. حتى في ميادين صراع أخرى لم تكن في السابق مجالاً للخلاف.

والدرجات القصوى لعدم الثقة أكثر ما تكون وضوحاً في المفهوم الدارج العامي (مقابل العيادي أو السريري) الذي يدعى البارانويا (جنون الاضطهاد، جنون الارتياب)، وهي حالة عقلية (ووضع مرضي في الدرجات الحادة منها)، وفيها ينظر المصاب إلى الناس على أنهم عدائيون وربما متآمرون عليه[22]. وفي السياسة خاصة تستحق البارانويا وقفة خاصة. ذُكر في كتاب

---

(21) Friedrich Nietzsche, Thus Spoke Zarathustra, translated by W.Kaufmann (New York: Viking, 1954).

(22) نريد أن نؤكد أن المعنى العادي لمصطلح بارانويا هو الذي يهمنا هنا حتى في حالته «المرضية». يتكلم بعض الشرّاح الاجتماعيين والكتاب على الارانويا بأنها العقلية المسيطرة في السياسة الحديثة. وما يتكلمون عنه ليس شيئاً مماثلاً للفصام (السكيزوفرينيا).

حديث أنها «فكرة مهيمنة متكررة في الحياة السياسية» وأنها «المرض السياسي الرئيسي»[23]، ولكن عُرّفت كثيراً بأنها خلل عقلي يصاحبه ضلال يوهم بصور غير موجودة وغير صادقة كما يصحبه ارتياب بالآخرين. هذه الرؤى المتفرقة للبارانويا تفتقد بصيرة النكتة المألوفة التي تقول: «حتى المصابون بالبارانويا لهم أعداء حقيقيون». لا تحتاج البارانويا أن تكون تزييفاً أو حيلة لتسويغ وهم مُؤَوَّلٍ لا يصدق، قد تكون قابلة للتصديق تماماً بالرغم من نظرة تهديم ذاتي إلى الأشياء كما هي في الواقع. (لقد ثبت تماماً في أدبيات علم الاجتماع أن الناس الذين قدروا لأنفسهم بدقة أرجحية الإخفاق والخيانة يكون أداؤهم في عملهم أدنى بكثير من الناس «المتفائلين بإفراط»[24]. إن المصابين بالبارانويا يكونون حبيسي رؤية، ولو كانت صحيحة، تجعل صنع حياة جيدة وعلاقات إنسانية مزدهرة أمراً مستحيلاً. وكذلك في حياة شركة أو منظمة تتكفل البارانويا بنشر الضياع وعدم النجاح واحتمال التخريب. يصف اندرو غروف Andrew Grove وهو مدير تنفيذي في شركة انتل Intel بلهجة حادة ولاذعة القلق والارتياب في سوق التكنولوجيا العالية وذلك في

---

(23) Robert S. Robins and Jerrold M.Post, Political Paranoia: The Psychopolitics of Hatred (New Haven: Yale University Press, 1997).

(24) See Martin Seligman, The Optimistic Child (Boston: Houghton Mifflin, 1995).

كتابه الواسع الانتشار: «فقط المصاب بالبارانويا يستمر بقاؤه في العيش»[25]. ولكن داخل الشركة وبين الشركة وزبائنها تتكفل مثل هذه البارانويا بوقوع كارثة. فالرؤساء الذين يؤمنون بأن الخوف هو المحرك المجدي في الشركة إما أنهم لا يطلبون أي شيء من موظفيهم إلا الطاعة العمياء، وإما أنهم قاصرون بشكل يرثى له في فهمهم للسلوك الإنساني.

وهذا يؤدي بنا إلى الترجمة الواسعة الانتشار والمسوغة اجتماعياً للبارانويا وهي الارتياب[26]. لقد أصبح مجتمعنا مجتمعاً ارتيابياً فيما نقول وتدريجياً فيما نفعل، مجتمعاً أصبح فيه موقف عدم الثقة إلزامياً في برنامج تلفزيوني شعبي عُرض حديثاً شكا بعض الناس «كأن أمراً دهاك إن كنت متفائلاً وتشعر شعوراً طيباً نحو الأشياء». إن الارتياب هو رفض الثقة (وبهذا هو مختلف عن الشك الصحي الذي يقول «دعنا لا نكون بلهاً سهلاً خداعنا») إذا كانت الثقة تفتح أبواب عوالم جديدة فإن عدم الثقة يغلقها.

الارتياب هو سياسة إغلاق الباب، وهو مع حليفه المظلم

(25) Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Bantam Books, 1999).

(26) We refer the reader to Peter Sloterdijk, Critique of Cynical Reason (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1987), for an elaborate if difficult discussion of this social phenomenon.

الذي هو الغيظ يسمم الاحتمالات المتطورة كما يعوق الاحتمالات الجديدة. كتبت ديبورا تانن Deborah Tannen منذ عهد قريب أن مجتمعنا أصبح مجتمعاً جاهلياً، مجتمعاً يشجع العدوان ويستقطب التنافس في حين ينبغي لنا أن نفكر بلسان المناقشات المفتوحة والتفاوض والتسوية (التفاهم)(27). إن الارتياب لا يوصد النقد النزيه الأمين وحسب، بل يُوصد الأمل في مجال الأعمال كما في السياقات المدنية. والادعاء أن الأمور لن تتحسن يمكن أن يهدم أي مشروع ناشئ، ومع أن الارتياب نادر ما يؤدي مباشرة إلى التخريب فإن الفساد الأخلاقي الذي يحمله في طياته له مفعول تخريبي، إن الارتياب يستطيع أن يوصد الثقة حتى حيث يرجح أن تزهر وتزدهر.

لوحظ غالباً أن الارتياب والانخداع السهل يسيران يداً بيد. وقيل أيضاً أن الارتياب ليس أكثر من واجهة باردة تحاول أن تخفي وراءها إرادة اعتقاد غاضبة غير معقولة. وكلا المحادثة الجارية حول الثقة والاعتقاد بعدم الثقة الواسع الانتشار يقترنان في أغرب الأمثلة وأكثرها انتشاراً عن الثقة البلهاء ـ هنالك مثلاً المنظمات السياسية المعتوهة (الغربية) ومثلها الحركات الدينية المعتوهة والأئمة المحرضون Gurus رؤساء متعصبون عند الهنود وفي أديان أخرى) وخطوط الاتصال النفسية المباشرة. يقدم

---

(27) Deborah Tannen, The Argument Culture (New York: Ballantine, 1999).

التلفزيون في آخر الليل عدداً غير مسبوق من الخطط من أجل الإثراء السريع والتي تجلب الثراء فقط لمخترعيها. وفي البانيا البلاد المعروفة بكونها فقط مصابة بالبارانويا تجاه الغرب على مدى نصف القرن السابق، انهار اقتصادها تحت وطأة خطط هرمية محلية (زيادة الأسعار والأجور)، وتركت عقود زمنية من الارتياب بالرأسمالية مواطنين فيها بلا حماية تماماً تجاه أقدم قانون مخادع تم تسجيله حتى الآن. هذا التوافق المرضي بين الثقة البلهاء وأقصى عدم الثقة (بالإضافة إلى انعدام تجربة عميقة وسوء فهم لطبيعة المشروع الحر) أدى إلى كارثة اجتماعية اقتصادية. وعلى هذا فإن عدم الثقة يضعف بالأحرى ولا يقوي حدة الذهن والحس السليم في عملية الوثوق ويميل إلى أن يكون شريكاً طوعياً في أسوأ مخاوف هذه العملية.

النفاق الودي يغذي الارتياب وهو بدوره يتلقى أساسه المنطقي من الارتياب. إنه يتبنى الموقف الذي يقول: «هذا عديم الجدوى فالحال لن يتغير أبداً». هذا الموقف يعزز النفاق الودي سبيلاً لأقل حد من المقاومة. ولكنه أيضاً تكهن يحقق نفسه. ولا توفر الاحتجاجات الصامتة توجها إلى التحسن. وتؤدي الأفكار السيئة التي تمتدح بدون إخلاص (بمراءاة) إلى توجه خاطئ. ولا يوفر عدم الثقة الذي لم يفصح عنه منبراً لبناء الثقة لأن بناء الثقة يتطلب التحدث حول الثقة. وبناء الثقة يتطلب عملاً أيضاً.

ولكن من الضلال الاعتراض بأن العمل وحده هو المهم للثقة. صحيح أن الحديث دون العمل يؤدي فقط إلى عدم الثقة وأن العمل الصامت هو أحياناً فصيح حقاً. ولكن جوهر بناء الثقة هو التعهدات والتعهدات التي ليس فيها كلمات نادرة. وفي الواقع أن صنع تعهدات مشرفة يتضمن بدقة توافق الكلمات والعمل الذي يبني الثقة. إن بناء الثقة يتطلب الحديث حول الثقة والحديث حول الثقة ـ الحديث بأمانة حول الثقة ـ يهدم الارتياب ويؤدي إلى إنهاء عدم الثقة.

يوجد دائماً دليل واضح يغذي عدم الثقة ويثبته. وعلى نحو مشابه، الثقة تغذي الثقة وتثبتها. ولأن الثقة تتضمن المخاطرة دائماً، فلا يوجد أبداً أي برهان محكم (خال من الضعف) في حكمة عملية الوثوق. ولكن ليس هذا في حد ذاته سبباً وجيهاً لعدم الوثوق[28].

لا يمكن لهذه النقطة أن تتم على نحو مؤكد ولافت خاصة في مواجهة الإلحاح أن على الناس أن يربحوا ثقتنا. إذا ألححنا على أن الآخرين برهنوا على استحقاقهم الثقة قبل أن نثق بهم فإن عدم ثقتنا ـ أياً كان تردده ـ يرجح أن يثير لولب عدم الثقة النازل مما يسمح بوجود مكان لبناء الثقة، الثقة ينبغي أن تبدأ بالثقة.

---

(28) Jones, "Trust as an Affective Attitude".

الثقة الأساسية

نحن نبدأ بالثقة، نتعلم أن نثق منذ الطفولة ونحمل شعور الثقة هذا معنا طوال مسيرة حياتنا. ولذا ينبغي أن نبدأ بمفهوم الثقة كما دعاه عالم التحليل النفسي اريك اريكسون «الثقة الأساسية»[29]. الثقة الأساسية هي أساسية بفضل طبيعتها التأسيسية. إنها توجّه عام نحو العالم، مجموعة مواقف وممارسات أولية ترسخت في الطفولة المبكرة. بل إن الثقة الأساسية ربما كانت وراثية وفطرية، جزءاً من مزاج المرء الجبليّ. من الواضح أن معظم المواليد منذ لحظاتهم الأولى هم أكثر أو أقل ثقة بالناس الذين يحملونهم. ويبدو آخرون حذرين محترسين حتى قبل أن يكون من المعقول أن لديهم أية «معرفة» بالأشياء التي ينبغي أن يكونوا حذرين منها[30]. بعد أن نكبر قد يتعزز شعورنا بالثقة الأساسية أو يتقوض تبعاً لتجاربنا مع الآخرين من الناس.

إذا أصيبت الآمال بالإحباط وتُركت الحاجات دون تحقق

---

(29) Erik Erikson, Childhood and Society (New York: Norton, 1993).

(30) وفقاً للنمو الإنساني يقول المنظّر جوزيف كامبوس Joseph Campos من جامعة كاليفورنيا في بركلي: «وكما هو الأمر في جميع مظاهر الطفولة فإن الاستعداد النفسي للثقة لا يظهر كله فجأة. بالأحرى يوجد تراكم تدريجي ينضاف إلى الصميم الذي هو بمعنى ما فطري حاضر منذ الولادة» (رسالة إلى سولومون اكتوبر/تشرين أول 1997).

وهُدّد الأمان وانتُهك فمن الطبيعي أن يصبح الوليد فاقداً للثقة. وعدم الثقة هذا يصبح موقفاً معمماً يدخل الطفل منه إلى العلاقات الجديدة وإلى الأوضاع والأحوال (وإلا يرفض الدخول مطلقاً). وأسوأ الأمور على الإطلاق حالات الأطفال المظلومين الذين هم في سن البراءة، وقبل أن يكون لهم إدراك راسخ لما يجب أن يترقبوا من الواقع يجدون أنفسهم وقد جُرحوا من نفس الذين يقومون برعايتهم والعناية بهم، والذين يحتاج الأطفال أن يرسوا دعائم الثقة الأساسية معهم. وسوف يستطيع قلة من هؤلاء الأطفال أن يختبر الثقة الأساسية ولكن بصعوبة بالغة فقط ـ تلك الثقة التي تتلامح في القابلية والرغبة في لقاء الناس دون شك جامح، والقدرة على التحدث معهم بارتياح والتعامل مع الأشخاص الغرباء والرغبة في الدخول في علاقات حميمية. وكما كتب اريكسون: «ربما يظهر في يوم من الأيام رأي حصيف مطّلع بل هو اقتناع عام متحمس بأن أكبر الخطايا المميتة المحتملة هو تشويه روح الطفل لأن ذلك التشويه سوف يصرم حياة مبدأ الثقة».

إذا وُجد استعداد فطري سابق للثقة، بوسع المرء أن يعتمد تفسيراً تطورياً، فمع المساوئ الاجتماعية الضخمة والفردية من عدم الثقة الواسع الانتشار، والنزوع إلى ضرر متبادل عند المخلوقات التي لا يثق واحدها بالآخر فإن الاصطفاء الطبيعي قد يفضل أولئك الذين يثقون ويتعاونون على الذين لا يقومون

بذلك. هذه النقطة تناولها غالباً علماء البيولوجيا الاجتماعية فيما يخص تطور الغيرية ولكن اعتبارات مماثلة تكفي من أجل تحليل تطور الثقة. بل قد يصطفي التطور الاجتماعي علاوة على ذلك في موضوع هذه الصفات نفسها إقصاء أولئك الذين يخونون ثقتهم ويصرمونها وتشجيع الآخرين على الثقة. يقترح روبرت اكسيلرود مبتكر نموذج التعاون المسمى (جزاء بجزاء أو مثل بمثل) في الكومبيوتر. يقترح معتمداً على أساس استراتيجي صارم أن هناك مزية تطورية متميزة في افتراض ثقة منضمة إلى الرغبة في الانتقام كرد فعل تجاه الخيانة[31]. الأطفال الصغار هم أضعف بكثير من أن ينتقموا وليسوا أكفاء لذلك، ولكن لا يبحث المرء كثيراً حتى يجد تصرفات طفولية معادلة للانتقام (الصراخ، رفض الطعام، إلقاء الطعام على الأرض وأمور مشابهة).

توفر الثقة الأساسية أساساً لشخصية المرء بأكملها ولتصرفه تجاه العالم. إنها لا تهتم بأمان الجسم فقط وحاجاته بل أيضاً بما دعاه ر.د. لينغ «الأمان الاونطولوجي أي الوجودي»[32] وهو الأمان بوجود الإنسان نفسه ومكانته في العالم. بعض علماء النفس الذين يهتمون بنمو الأطفال ابتكروا فرضية مساعدة على العمل فيما يخص التوقعات الاجتماعية للوليد الذي تجعله

---

(31) Robert M. Axelrod, The Evalution of Cooperation (New York: Basic Books, 1984).

(32) R. D. Laing, The Politics of the Family (London: Routledge, 1999).

التجربة أكثر حنكة عندما يصبح طفلاً ثم مراهقاً[33]. يتغير النموذج المساعد على العمل مع الزمن ولكن الشكل الأساسي منه يتم تأسيسه مبكراً وعندما يتعلم الطفل أن يثق يطور مجموعة ممارسات وطرق تتعلق بالأمان الأساسي والحاجات الأساسية والرضا الأساسي في الحياة ونماذج معممة للآمال والمخاوف والتوقعات والمؤهلات. ولكن الأسرة هي أساس مهم ليس فقط في الثقة البسيطة ـ الثقة التي تقوم على الألفة وتُقبل أمراً مفروعاً منه ـ بل الثقة الأصلية الثقة التي تتركز على العلاقات لا على المعاملات والنتائج وحدها.

إن الثقة التي تنشأ في الأسر قد تترافق أو لا تترافق مع ميل متمم نحو عدم الثقة عند أفرادها تجاه من هم ليسوا من الأسرة. هذا الميل يحدد ما كان يدعوه فوكوياما: «المجتمعات المنخفضة الثقة» وهي مجتمعات تعطى فيها الثقة للأسرة وحدها دون الآخرين. ولكن بعد الأسرة من الواضح أن الثقة ينبغي أن تُكتسب والإنسان يتعلمها ويكتسبها من مواقف أسرته قبل كل شيء. فالأسر التي تنعدم فيها الثقة تميل إلى تنشئة أولاد عديمي الثقة. والفرد قد يتعلم مع الزمن ـ أو مع الأجيال ـ أن الأسر الأخرى يجب ألا تعطى الثقة، أو قد يتعلم هذا من خلال نوع الاستدلال التالي:

---

(33) John Bowlby, Attachment and Loss (New York: Basic Books, 1982).

لاحظ ادوارد بانفيلد في دراسته في جنوبي إيطاليا أن «الاستنتاج» هناك هو كما يلي: يعرف الشخص أنه يفضل أسرته كثيراً ولذلك يستدل أن الأشخاص الآخرين يفضلون أسرهم أيضاً بطريقة مماثلة[34].

ولكن بالرغم من أن مفهوم «الدم» يسود في مثل هذه الأحوال (إنها ملاحظة ثمينة معرفة أية مجتمعات تضفي قيمة عالية على علاقات الدم وأية مجتمعات لا تفعل ذلك) فإن شعور المرء بالأسرة لا يعتمد على الدم أو على الجينات أو أية معرفة بيولوجية مباشرة. هنا مفهوم الألفة يتخذ المعنى الحرفي والأصلي للكلمة. إنها الأسرة قبل كل شيء هي المألوفة وهي أساس كل مألوف يأتي بعد ذلك. ويقترح تشخيص فوكوياما للمجتمعات المنخفضة الثقة انه في معظم المجتمعات ترتبط الثقة بالمألوف وعدم الثقة بغير المألوف، وان المجتمعات الصناعية المتقدمة قد لا تشجع اتساع الأسر ولكنها تشجع بصورة علنية أنواعاً من التجمعات الصنعية والجمعيات الوسيطية (التي تصلح ذات البين) والتي يعلنها فوكوياما مفتاحاً للثقة الراقية الرفيعة وللمجتمعات المزدهرة[35].

---

(34) Banfield, The Moral Basic of a Backward Society.

(35) See also Robert Putnam on intermediary associations and their importance for "civil society" in "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," Journal of Democracy 6 (1995): 65-78.

إن الثقة الأساسية بطبيعتها هي نسبياً غير محددة / وغير مميزة ولذلك تستطيع الثقة الأساسية أن تكون معادلة لما يدعوه برنارد باربر Bernard Barber: «الثقة الأساسية في النظام الأخلاقي الاجتماعي»[36]. بمعنى واحد تكون بنية الثقة الأساسية سلبية إلى حد بعيد وهو الوثوق بأن الأمور السيئة لن تحدث. الثقة الأساسية هي ثقة الناس أن بوسعهم أن يمشوا في الطرقات المجاورة دون أن يهاجمهم أو يشتمهم أحد. وما دامت الثقة أساسية وليست حصيلة تمارين فنون حربية أو خفارة شرطي أو دراسة كثيفة لخرائط الأمان والسلامة في المنطقة فإن التهديد بهجوم لا ينظر إليه بعين الاعتبار. إن الشارع يشعر بالأمان لأنه يشعر بالألفة. والعدد اللامتناهي من الأمور السيئة التي ربما تحدث لنا أثناء سيرنا في شوارعنا هي بالنسبة لأكثرنا ترجع إلى أفلام عيد الهالويين والمسرحيات الهزلية التي يشاهدها الناس وقوفاً. وعلى خلاف ذلك لم يكن الرعب في ساراجيفو مجرد قسوة حرب عرقية. وإنما كان هناك جماعة متنوعة الثقافات متجانسة شهيرة، وقد انقلبت عملياً بين عشية وضحاها من جوار مألوف إلى منطقة خطرة تثير القلق حتى أصبح سير الإنسان في شارعه مسألة رعب لا يُدرك غوره.

---

(36) Bernard Barber, The Logic and Limits of Trust (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 1974).

من دون الثقة الأساسية والتسويغ الرتيب الروتيني لتلك الثقة الأساسية تصبح الحياة مخيفة حقاً. ولسوء الطالع أن خمس سكان الولايات المتحدة ونسبة أعلى بكثير من سكان العالم الثالث لا يمتلكون مثل هذه الثقة ولا السبب لامتلاكها. لقد حث الرئيس الشهير وودرو ويلسون أمريكا (عند دخوله الحرب العالمية الأولى) أن: «تجعل العالم آمناً من أجل الديمقراطية». ولكن لكي نقوم بذلك من الضروري أن نجعل العالم أكثر أماناً من أجل الثقة الأساسية.

الثقة بالغرباء: المجتمع العالمي

قد توفر ثقة أساسية القاعدة النفسية والثقافية للثقة، ولكن لا يجوز دمجها مع الثقة الأصيلة التي هي نوع من الثقة التي تحصل نتيجة تجربة وتصميم وتعهد. قد يكون أمراً طبيعياً تماماً أننا نميل إلى الشعور بالارتياح أكثر مع الناس الذين نعرفهم ومع الآخرين الذين يبدون كأنهم «يخصوننا»، وربما كنا لا نعرفهم ولكنهم ليسوا «غرباء» عنا. ولكن في عالم اليوم لا يمكن أن تكون الثقة مقتصرة على الذين نعرفهم. و(فوكوياما) على حق بالتأكيد حين يقول إن المجتمعات المنخفضة الثقة تميل إلى أن توصد الباب على نفسها أمام أية أحلاف تعاونية تجعل الازدهار ممكناً في عالم اليوم.

بأية حال إنها مسألة حكم سابق بسيط وهي أن بعض

الشعوب تميل إلى عدم الثقة بالشعوب التي تختلف عنها ولكن الحضارة كانت تتطلب دائماً التكيف وقبول الغرباء (كان اليونانيون القدماء يعتبرون أنفسهم مجتمعاً «متحضراً» ـ وقد وضعوا معيار المجتمع الغربي ـ لأنهم على وجه الدقة كانوا يلحون على معاملة الغرباء معاملة مناسبة. وقد أرسى كونفوشيوس نفس المعيار في آسيا القديمة).

إن الإلفة بالطبع هي أول خطوة بعد الأسرة، وهي تتضمن شعوراً بعلاقة تم تشكلها سابقاً. ولذا هي أسهل وطبيعية إلى أقصى حد مع أولئك الذين نعرفهم والذين أرسينا معهم قواعد الثقة من قبل. ولكن عالمنا لم يعد عالم أسر قبائلية وعالم أولئك المألوفين من الناس. معظمنا أصبح لا يعيش أو يعمل مع، حتى ولا بقرب، آبائنا وأصدقاء طفولتنا. وصارت الزيجات على الأرجح تحصل بين أناس من مدن مختلفة أكثر من الزيجات من «شاب أو فتاة يقطن الدار المجاورة». يصبح الغرباء حميمين بسرعة أكثر الآن مما كان يحصل في السابق حين كانت الأفضليات تقتصر على القبيلة أو القرية المجاورة. وتنشأ أحياناً صداقات حميمة وصلات مهمة بعد أخذ مشروب أو قهوة. وتحصل قصص الحب بشكل تلقائي في رحلات القطار ومن خلال الانترنت. ويجد الأزواج المطلقون أنفسهم فجأة في مواجهة عالم جديد مختلف، عليهم فيه أن يبنوا الثقة مع الغرباء.

إننا نقود سياراتنا على الطرقات السريعة وفي الشوارع ونحن محاطون بالغرباء. وتتم صفقات تجارية من محادثات عادية في ملاعب الغولف أو مجازات البولنغ (لعبة الكرات الخشبية)، وينتقل مدراء الشركات مع أسرهم عبر البلاد. ونحن نغيّر وظائفنا كما تقتضي الحاجة أو يشاء الحظ والصدفة، واضعين حياتنا بين أيدي أناس نعرفهم فقط لشهرتهم (هذا في أحسن الأحوال)، أو نتوظف بناء على مقابلة أو رسالة. معظمنا يعيش في مدن تغص بالغرباء. نشتري حاجاتنا من مخازن حيث تكون أقوى علاقة حميمية مع شخص بائع يقف في الطرف الآخر من النضد (المنضدة)، ويأتي عندما نمد له يدنا ببطاقة الائتمان. وطريقة الشراء باتت تتم أكثر فأكثر لا في ركن المخزن بل على الشبكة العالمية العريضة WWW في الكومبيوتر مع أناس أو شركات لن نراهم أبداً. المزارعون في ولاية ايوا عليهم أن يجدوا زبائن في آسيا وحتى أكثر المستهلكين احتراساً يشتري المنتجات من غرباء لم يرهم أبداً وعن طريق الإنترنت. ليست التحالفات الدولية سائدة الآن بين الشركات المتعددة الجنسيات الضخمة وحسب بل أيضاً بين الشركات الصغيرة بين الناس في كل مسالك الحياة وبين المنظمات غير الحكومية.

نحن محاطون في حياتنا اليومية بالغرباء الذين نثق بهم ضمنياً لأنه يتحتم علينا فعل ذلك. نحن أناس في حالة تنقّل من مكان إلى آخر. نحن مواطنون في المجتمع العالمي ومستهلكون

فيه. نقابل الغرباء ونعمل معهم طوال الوقت. وأغلب مما قد ننتبه فإننا نثق تمام الثقة بالغرباء بأن يكونوا عادلين وأمناء ومنطقيين في تعاملهم معنا. ونثق بأنهم يفعلون ما وعدوا بفعله، أو ما هو متوقع منطقياً أنهم يستطيعون فعله. وإذا لم يقوموا بذلك نشعر أننا مهانون مخونون. ولكن في معظم الوقت يقوم الناس بما هو متوقع منهم ليس لأن عليهم فعل ذلك أو لأنهم يشعرون بأنهم ملزمون بذلك ولكن لأنهم يعرفون (دون أن يشعروا أنهم يعرفون) بأنهم مشاركون في شبكة الثقة. تصبح الحياة عسيرة لا يمكن العيش فيها إذا لم نكن جزءاً من هذه الشبكة. الحياة والنمو والسعادة كلها تكون ممكنة فقط ما دامت الثقة تعمر قلوبنا. نحن نثق إلى حد ما بسبب شعارات حصينة (مثل الشيفرات المدونة في بطاقة ائتمان المعاملات في الكومبيوتر) المرجعيات والسمعة وأسماء الماركات أو العلامات التجارية التي هي أهل للثقة. من دون الثقة لن يكون هناك مجال أعمال ومن دون الثقة بين الغرباء لن يكون هناك مجال للاقتصاد العالمي (بل حتى للاقتصاد القطري).

كانت الأعمال والعلاقات الشخصية والسياسية دائماً تتطلب الثقة. ولكن الذي يجعل عصرنا مختلفاً هو أن حاجتنا للثقة بالغرباء هي في ازدياد وفق دالة أسية (حسب التعبير الرياضي) كانت في السابق معظم مجالات الأعمال عندنا ـ ومجموع معاملاتنا الاجتماعية ـ تحدث ضمن الجماعة المحلية. إن

التكنولوجيا الجديدة تعني أن عوالم جديدة تظهر طوال الوقت، وأولئك الذين يريدون أن «يبقوا في قمة الأشياء» يحتاجون إلى الثقة. ليس فقط ثقة بالتكنولوجيا بل ثقة بأنفسهم وبالعالم الجديد الذي كان يُخلق وعلى خلاف رأي اندرو غروف لا يتطلب البقاء (الاستمرار في العيش) ما يدعى بالبارانويا بل يتطلب نقيضها ـ التعاون والتنسيق ـ وكلاهما يعتمد الثقة.

إن سرعة خطوات العالم الجديد تجعل من الصعوبة بمكان أن يكون لدينا الوقت الكافي ليعرف كل منا الآخر. فالألفة بذاك المعنى المألوف لم تعد ممكنة ولا ضرورية على مقياس كبير. إن الشركات التي لا تستطيع إرساء الثقة لن تكون قادرة على المنافسة. وعالم الأعمال في المستقبل ـ في الحقيقة عالم الأعمال في الحاضر ـ يعتمد على شبكة ثقة مجردة عملياً من التواريخ الشخصية والعلاقات. والاستثناءات الواضحة من ذلك هي تواريخ أولئك الذين اشتهروا بتعامل مشبوه ووعود نكثوا بها. في عالم الثقة الجديد من السهل أن يُعرف المرء فوراً إذا كان شخصاً غير موثوق به. في حين يتطلب بناء الثقة الكثير من الزبائن والكثير من المعاملات والكثير من العهود والآمال المنجزة. في غياب الألفة لا شيء أكثر أهمية من السمعة الطيبة ـ بل السمعة التي لا تشوبها شائبة.

إن الحاجة الجديدة إلى الثقة خلّفت وراءها الكثير من شركاتنا القديمة جزئياً. لأن القدرة والسلطة التي كانت تتصف

بها هي غالباً أشكال مؤسساتية من عدم الثقة. «الإدارة» في أغلب تجسداتها هي شكل مؤسساتي من عدم الثقة. ولذلك السبب أصبح الكثير من مدراء اليوم يضعف صلاحهم بالتدرج لتبوء الأدوار القيادية في عالم يتغير بسرعة. والشركات التي تتصف بعدم الثقة المؤسساتي تتحرك ببطء شديد في المنافسة، وهي تفقد الفرص التي لا يستطيع انتهازها إلا الثقة. أن تثق معناه أن تخاطر والمخاطرات يجب أن تؤخذ بحكمة. ولكن أن تثق معناه أيضاً أن تفتح عوالم جديدة.

إذا فكرنا بالثقة مبدئياً بمعنى الهشاشة سوف تبدو لنا حمقاء. إنها ضعف أكثر منها قوة، عائق أكثر منها ذخراً ثميناً قيماً. ولكن ما أن نفكر بالثقة على أنها انفتاح وأساس لإمكانيات جديدة وربما إمكانيات لا يتصورها الخيال حتى تأخذ الثقة مظهراً مختلفاً. تصبح الثقة بالغرباء قلب الحكمة النابض قوة أكثر منها حمقاً وغباء، استثماراً واعداً في المستقبل أكثر منها عائقاً. إن ثمن الثقة قد يكون أحياناً مدمراً ولكن الثمن الباهظ لعدم الثقة حتمي في الواقع.

الحديث عن الثقة

نحن نقترح أن بناء الثقة يبدأ بالحديث عن الثقة، حديث ينضم إليه العمل بلا ريب ولكن الحديث قبل كل شيء. نحن مخلوقات تتحدث، ولذلك نحن نفكر. نحن مخلوقات مولعة

بالتأمل والتفكير. نحن لا نقرّ فقط بثقتنا بل نتفحصها ونستطيع بذلك أن نوجدها ونبنيها.

ولسوء الحظ أن المناقشات التي تتناول الثقة كأنها خير مطلق كامل تميل لأن تكون مبتذلة وخالية من المضمون، والحق أن الحديث عن الثقة أمر مزعج فيه مشقة. ففي مجال الأعمال يعبر المدراء التنفيذيون بحماسة عن مواقفهم قائلين ـ «نعم نحن نحتاج إلى مقدار أكبر من الثقة» (ربما لأن الثقة في الكثير من الشركات منخفضة دائماً) ولكن هؤلاء المدراء يلتفتون بعدئذ بعصبية إلى موضوعات أخرى. ويعترف الأزواج بالحاجة إلى الثقة وبمتعة عملية الوثوق؛ ولكن بعد ذلك يتجنبون بحياء الخوض في المجالات التي تكون فيها الثقة مشكلة حقيقية. والأفضل أن «يثق كل واحد بالآخر بمنتهى البساطة» بدلاً من الحديث في مثل هذه الأمور.

لا مناص من أن يقترح الحديث عن الثقة أن على المرء أن يفعل شيئاً. ووفقاً لذلك نحن نفضل أن نتظاهر بالحديث عن الثقة مستعملين هذه الكلمة في حين نكون في الواقع منهمكين في النفاق الودي، أو بمحادثة عن اللوم والشكوى: «كيف أستطيع أن أثق به وهو غير جدير بالثقة مطلقاً»، «لماذا أصبحنا هذه الأيام لا يثق أحدنا بالآخر». أو إذا قلنا بضعة كلمات جيدة عن الثقة نظن أن الموضوع قد غُطيّ تماماً. ومع ذلك إذا وثق المرء لم يبق هناك ما يقال فوق ذلك ومن الأفضل جداً ألا يُقال

شيء. حتى ابتدار السؤال «هل تثق بي؟» أو «هل أستطيع أن أثق بك؟» إنما لا يدل على عدم الثقة وحسب ـ بل على أنه فعلياً يحرض على عدم الثقة. إذا لم يثق المرء لا يتم إنجاز الكثير بقول ذلك إلا ربما تصاعد خلاف موجود من قبل أو إبداء إهانة أو تعزيز محك أو اختبار («إذا كنت تطلب مني وجوب الوثوق بك فإنك كاذب على نحو مضاعف»). والسياسي أو القائد الذي يقول: «ثقوابي» يعرض نفسه لخطر كبير. لأن الذين يؤيدونه سوف يعجبون من قوله ويتسرب الشك إلى نفوسهم، والذين كانوا يشكّون فيه من قبل سوف تثبت شكوكهم بإطلاقه ذلك الأمر[37].

إن الحديث عن الثقة كالحديث عن الحب متناقض على نحو معذّب. يقترح صاحب الحِكَم الفرنسي فرانسوا لاروشفوكولد ببصيرته النافذة أن القليل من الناس لم يقعوا في الحب أبداً لأنهم لم يسمعوا بهذه الكلمة مطلقاً. إن الحب إلى حد ما ظاهرة لغوية، لغة ـ مبدعة لعلاقة عاطفية. يوجد جميع أنواع الارتباطات العاطفية بين مختلف الأنواع من الكائنات حتى أطفال الجنس البشري الذين لا يستعملون اللغة. ولكن الحديث عن الحب ونسج قصص حوله والاعتراف به جميعها أعمال لا تصف مشاعرنا وتعلق عليها وحسب، بل هي إلى حد كبير

(37) Dick Morris, Behind the Oval Office (New York: Random House, 1997).

تخلقها وتصوغها. وليس تعبير «أحبك» وصفاً دقيقاً للمشاعر بقدر ما هو فعل محرّض يدعو أو يطلب تغييراً في العلاقة، يحركها إما قدماً نحو قصة غرامية وإما تراجعاً إلى الفسخ والإبطال.

ومثل ذلك تعبير «أثق بك» فهو ليس مجرد وصف بل فعل خلاّق ـ يهدف إما إلى التلاعب والمناورة وإما إلى بث الطمأنينة ثانية في قلب الشخص الآخر. علاوة على ذلك عندما يقول أحدهم: «أنا أثق بك» فإن التعبير هذا يمكن أن يفرض عبئاً نفسياً غير مرغوب فيه قد يكون من نتائجه الشعور بالذنب أو الغيظ والحنق. أما قول «أنا لا أثق بك» فهو لن يكون أبداً مجرد وصف لحالة نفسية. إنه إما خطوة مهمة في تحريك علاقة غير موثوقة نحو أشكال عهود كي تجعل منها علاقة موثوقة، وإما أنه قول يدعو إلى القطيعة وصرم العلاقة. وقول «لا تثق بي» هو فعل غاية في الأذى والإزعاج هو طريقة تلّوح بالتخلص من المسؤولية (والانتهاء منها)، ولكنه أيضاً عميق التناقض (لماذا علي أن أثق بإيعازك لي ألا أثق بك؟). «ثق بي» هو مسمار مثبت في عجلة أداء الثقة، وهو متضمَّن في كل وعد وفي كل تأمين وفي كل تصريح وفي كل بيان أياً كان. (ثق أن ما أقوله حقيقة) ولكن كونه متضمناً يجعله يبدو زائداً أو مثيراً للشك حين يصرّ عليه القائل ويعتبره أساسياً.

في فيلم بليز Blaze تحذر والدة بليز ستار ابنتها الغانية التي

كانت تمارس التجرد من الثياب أمام النظارة قائلة لها (وذلك في بداية علاقة الفتاة الطويلة الفاضحة مع حاكم لويزيانا هيولونغ): «لا تثقي بأي رجل يقول: ثقي بي» ظهر الفلم في الأربعينيات ولكنه يصور موقفاً ما زال سائداً حتى الآن. إن تعبير «ثق بي» في زواج ناجح مثلاً هو إما تعبير زائد لا لزوم له وإما تلميح بصعوبات قادمة. وقد يكون هذا التعبير في صفقة تجارية عادية دلالة على موقف خداع وتملق أو أدب وتهذيب ولكنه تأكيد غير ضروري إذ بدون الثقة ما كان للاتفاق أن يحدث أصلاً.

جميعنا يعرف أهمية الثقة ومزاياها وجميعنا يعرف كيف يمكن أن تكون الحياة مخيفة بدونها. ولكن حين يأتي أوان وضع هذه المعرفة في العمل نصبح شبيهين بغطاس الجو (هو رجل يقوم بحركات في الجو قبل أن يفتح مظلة النجاة) وهو يكون قد قرأ بتشوق كل الأدبيات المشجعة على أشكال الإثارة في تلك الرياضة، وأصغى بانتباه إلى كل التعليمات والإرشادات وإذا به يسأل بشك واستهجان: «تريدوننا الآن أن نقفز من الطائرة؟».

أن يثق المرء معناه أن يأخذ على عاتق مسؤوليته الشخصية إنشاء عهود واختيار مسار العمل، وهو بذلك يختار نوع العلاقة هذا النوع أو ذاك. والثقة تستلزم نقصاً في الضبط ولكنها تعني الدخول في علاقة لا يعود الضبط فيها هو القضية الأساسية. ليس ثمة حاجة لطرق موضوع الثقة مع أناس أو أشياء نستطيع ضبطهم تماماً.

قد تبدو الثقة قفزة من طائرة ارتيابنا العادي الداكنة في سقوط حر لا يطاق من الاعتماد والتعويل ولكننا نعذب أنفسنا بأفكار خاطئة عن التعويل في حين أن ما تجعله الثقة ممكناً هو التعويل المتبادل وهو أكثر جدوى بشكل بارز: إنه تعاون وتوسيع للإمكانيات. إنه دائماً وإلى حد ما، ما دعاه الفيلسوف الدانمركي الشهير سورين كيير كغارد «قفزة الإيمان». ومع ذلك لا شيء أكثر ضرورة من قفزة إلى الثقة. قد تبدأ هذه القفزة بتعلم الحديث عن الثقة وبإنشاء وعود والتزامات تأمر بالثقة وتضعها في التطبيق وتجعلها بأكملها جلية وكما لاحظ كيير كغارد أيضاً أن ما ابتدعناه من خلال هشاشتنا هو أمان صلب لعلاقتنا.

ليس الحديث عن الثقة مسألة «هل نثق أو لا نثق» «هل يجب علينا أو لا يجب علينا» «كيف سنكون». هذا لا ينفي أن الثقة بأحدهم لا سيما في ضوء بينة تنطوي على اتهامه أو بتاريخ له ينضح بالخداع والخيانة هو أمر صعب حقاً. لا يمكن أن يقال للفلسطينيين والإسرائيليين، لصرب البوسنة والمسلمين، لأصحاب البنوك وزبائنهم المفلسين، للأزواج المسرعين نحو الطلاق أن يلقوا ارث ماضيهم ومخاوفهم وشكوكهم بعيداً. ولكن الحديث عن الثقة والإيمان بأن الثقة ممكنة ـ حتى في مواجهة أقصى وأعنف حالات عدم الثقة ـ هو الخطوة الأولى الجوهرية. قد يبدأ الحديث بالغل والحقد والاتهامات المتبادلة ولكن

الاتهامات التي تتسم بالنية الطيبة أو بالوساطة الجيدة يمكن أن تؤدي إلى المفاوضات. والمفاوضات يمكن أن تؤدي إلى التعهدات المتبادلة، تكون صغيرة في البداية وتبني الثقة. إن التعهدات المتبادلة وإنجازها قد لا تضع أبداً حداً لعدم الثقة ولكنها تبني الثقة ـ الثقة الأصيلة الثقة بعينيها الواسعتين المفتوحتين.

إن الثقة الأصيلة هي دمج حكيم للثقة وعدم الثقة. وهي أرفع منزلة من الثقة العمياء، التي هي غبية وهي غبية على وجه الدقة لأنها لا تدخل عدم الثقة في الاعتبار. ولكن الحديث عن الثقة هو الاعتراف قبل كل شيء وفي المقام الأول أننا (شئنا أم أبينا) معاً في هذا الأمر، سواء كان هذا «الأمر» زواجاً أو علاقة عمل أو شركة أو جماعة أو قارة أو العالم بأسره. إن علاقة الثقة وإن كانت محاولات تجريبية هي دائماً أفضل من الحرب.

بناء الثقة

يتطلب بناء الثقة الحديث عن الثقة والتفكير فيها. إذا لازمتنا فكرة أن كل ثقة ينبغي أن تكون مثل الثقة الأساسية أي أولية ودون تفكير ومجردة من الشك فإننا لن نصل أبداً إلى الثقة الأصيلة. وإذا تمسكنا بنموذج الثقة على أنها ألفة (زواج، صداقة، شراكة مستديمة) فإننا لن نستطيع أبداً أن نتصور نموذجاً يتضمن بناء الثقة مع الغرباء. ولكن الحديث عن الثقة والتفكير فيها سواء داخل علاقة حميمة أو داخل شركة أو بين غرباء في

معاملة عالمية ليس كافياً. إن بناء الثقة يبدأ بتقدير الثقة وفهمها ولكنه يتطلب أيضاً الممارسة والتطبيقات.

وبدون التطبيقات لا يصل التقدير والفهم إلى شيء. المطلوب هو وضع نظم تجعل لها صفة مؤسساتية، سواء في طقوس زواج يوماً بعد يوم أو في روتين منظم جداً لشركة عالمية.

في منتصف التسعينيات قاد كونغرس الولايات المتحدة الممزق انسحاباً حظي بدعاية كبيرة في مدينة هيرشي في بنسلفانيا والهدف إبداء اللطف والتعاون والثقة بين الحزبين. وقد عبر النواب عن حماسة كبيرة وكالوا المديح للطريقة التي تعاملوا بها فيما بينهما أثناء الانسحاب. وانهمرت الدموع وتجلى العناق وملامح الصداقة واتخذت قرارات لإصلاح أساليبهم. وبالرغم مما عُرف ودُعي بـ «روح هيرشي» فإن الانسحاب تلاه مباشرة بعض أصعب وأعنف المعارك الحزبية منذ سنوات كثيرة وظل الكونغرس عاجزاً لا جدوى منه وبعيداً عن التهذيب إلى أقصى حد لقد كان تشريعاً هاماً ضعف ومات. وبلغت المعارك الضروس أوجها في اتهام كلينتون حيث انشق الاقتراع في صفوف الحزب وأصاب الشلل الحكومة الفدرالية ما يقرب من سنة. وأثناء هذه الفترة ذاتها قاد الكونغرس انسحاباً آخر. وأحرز نجاحاً باهراً ثانية فيه حسب قول المشاركين ولكنه لم يُحدث فارقاً ملحوظاً في قيادة مجال الأعمال يوماً بعد يوم. هذه هي الأسئلة التي تتعلق ببناء الثقة: كيف نستطيع أن ننقل ما نعرفه

عن الثقة إلى قلب العلاقة أو المنظمة؟ كيف نستطيع أن نخلق ثقافة الثقة ونحافظ عليها؟ كيف نستطيع أن نخلق تلك الثقة بين الغرباء تلك التي عرّفها فوكوياما بأنها «الحب العفوي لمخالطة الآخرين» الثقة التي تتجاوز حدود الألفة؟

اهتم فوكوياما بالدرجة الأولى بالفروق بين الثقافات، واهتم خاصة بالثقافات التي تشجع وتدعم مثل هذه التحالفات الخارجة عن مدار الأسرة (اليابان، الولايات المتحدة، ألمانيا)، وتلك التي لا تفعل ذلك (الصين إيطاليا فرنسا). نحن أكثر اهتماماً بتحدي التغيير الذي لا يكون كبيراً في الثقافات مثلما يكون في العلاقات وفي الشركات. يمكن للمرء أن يتحدى ادعاء فوكوياما فيما يخص بعض الثقافات (مثلاً: في ضوء انهيار البنوك في اليابان ونجاح هونغ كونغ الملحوظ)، ولكن المهم في إلحاحه هو قوله إن الاقتصاد ليس سوى «بنية فوقية» مبنية على قاعدة الثقافة (وهو بذلك يقلب بنيان الماركسية الذي يعتبر الاقتصاد بنية تحتية ويشارك في هذا الرأي جميع الاقتصاديين تقريباً).

أن نقل نقاش الازدهار العالمي إلى عالم الثقافة مع التأكيد الخاص على الثقة هو خطوة هائلة إلى الأمام. ولكن من الضروري الانتقال من الثقافة إلى عالم العلاقات ومن بنية الثقافات المحددة إلى الطبيعة الخلاقة للعلاقات والمنظمات. وربما كان خطأ من فوكوياما أنه ركّز اهتمامه على المنظمات الواسعة النطاق بدلاً من الظاهرة الأكثر تنوعاً والتي هي الثقة بين

الأشخاص، ولكن على الأقل تحرّك تسليط الضوء مبتعداً عن «سحر السوق» الذي لا يمكن تفسيره أو عن أسرار «قوى السوق العالمية» إلى العالم المشخص للعلاقات الإنسانية.

ليست الثقافة والعلاقات الإنسانية قطرات غير متبلورة من الأعراف والعادات. إن لها بنىً وتطبيقات منتظمة وأخذ وعطاء في الأسئلة والطلبات والعهود وتتطلب المزيد منها. كل مجتمع مر بأدوار من عدم الثقة البالغة ومن البارانويا والعداء الداخلي. لقد عشنا مخاوف ورعباً في حربنا الأهلية مع ما تلاها من الآثار الكارثية التي لا ينساها الكثير من الجنوبيين ولا يغفرونها. معظم المجتمعات ـ تلك التي بقيت واستمرت في العيش تسير قدماً وتتعلم الثقة ثانية. ومع وجود جيوب التعصب وعدم التسامح فقد انزاح صراعنا بين الشمال والجنوب نحو عوالم ألطف من السخرية والمنافسات الرياضية. إعادة توطيد الثقة معناه توطيد بنى جديدة وإصلاح التطبيقات الاعتيادية وإعادة تنظيم التفاعلات. لقد حلّ التلفزيون وسرعة التنقل والاتصالات السريعة والمنافع التجارية والانترنت الآن محل الموالاة القديمة المحلية للاهتمامات الوطنية والدولية. (ربما تكون هناك مسحة من العنصرية في القول إن بعض المجتمعات هي حالات ميؤوس منها في حين بعض المجتمعات الأخرى مباركة ومنعم عليها بالفضيلة المدنية وبالازدهار). ليست الثقة في المجتمع هبة مقدمة إنها حصيلة عمل جماعي يعي ذاته.

لم يعد بناء الثقة مسألة إيجاد بنى وتطبيقات داخل ثقافة وحيدة. إن الثقة العالمية تصدّرت الآن وصارت في الطليعة ولا يمكن لثقافة وحيدة أو تطبيقاتها أن تحدد طبيعة الثقة. علاوة على ذلك، من وجهة النظر العالمية يبدو الأمر أكثر وضوحاً من أي وقت مضى بأن بناء الثقة لا يمكن أن يكون مسألة تنفيذ من الأعلى - مع أن هناك أمثلة عن قادة عالميين ومحليين ونماذج قامت بأدوار وكانت دائماً ناجحة ومجدية. إن الثقة تُبنى خطوة خطوة تعهد خلف تعهد في كل مستوى. لا يمكن أن يترسخ السلام بين الإسرائيليين والفلسطينيين أو بين الكاثوليك والبروتستانت الايرلنديين باتفاقات في مستوى القمة مهما كانت متفشية ومفروضة بالقوة. السلام يأتي مع الثقة التي سوف تنمو بفضل جهود متواصلة باتجاه تفاهم متبادل وتجارة، وزيجات على طريقة روميو وجولييت ومحادثات ومفاوضات وتعهدات شخصية. لقد شهدنا في البوسنة وفي كوسوفو خدعة الاتفاقات التي تقتصر على المستوى العالمي وحده.

والنتائج المتجمعة من مثل هذه المحادثات والمفاوضات والتعهدات هي الديناميكية المتطورة التي نسميها «الثقافة» (وعلى مستوى أعرض نسميها «الحضارة»). إن تعريفات الثقافة تؤكد بشكل نموذجي على القيم المشتركة والطقوس والمعتقدات. ولكن الذي يعطي تعريفاً دقيقاً للثقافة - أو للحضارة المتنوعة الثقافات - إنما هي الثقة. وصحيح - ما كان اليونانيون يحبون

التنبيه إليه وهو كيفية تصرف الشعب في موضوع الثقة، هل يثق كل فرد بالآخر أم لا يثق به، له أهمية كبيرة في الثقافة جملة وفي المناخ الذي يسود في المجتمع. ولكن في الوقت نفسه الثقافة والمناخ هما نتاج للثقة ولا يمكن أن تتأسس الثقة بمرسوم أو بأمر. يجب أن تبنى الثقة خطوة في كل مرة (أحياناً تبدو مثل خطوة عملاق في الواقع) بواسطة مواجهات بين الأشخاص ومواثيق متبادلة بواسطة عهود ووعود عروض وطلبات.

بناء الثقة معناه التفكير بالثقة بطريقة إيجابية. إذا نظر إلى الثقة من جهة أنها مغامرات وهشاشات وحسب فلا يتوافر الحافز لها. صحيح أن الثقة تحمل معها بالضرورة عدم اليقين ولكن ينبغي أن نجبر أنفسنا على التفكير في عدم اليقين هذا على أنه إمكانية أو مناسبة لا على أنه عائق. وهذا معناه الوثوق بالثقة والذي يعني بدوره الثقة بالنفس. لقد حلل عدد كبير جداً من الفلاسفة الثقة بمصطلحات المعرفة والمعتقدات ـ أي على اعتبارها مجموعة من حسابات الاحتمال المستندة إلى معرفة المكافآت والعقوبات ـ أو من حيث حفظ المرء عهوده أو نكوثه، ومن حيث تناول شخصية المرء الذي وُثق به وسجل حياته وإلى ما هنالك. ولكن هذه الطريقة السريعة جداً تؤدي إلى تأكيد بالغ على المخاطرة وعلى لوحة اختيار محدودة. إن الثقة تفتح إمكانيات جديدة وإمكانيات لم يتصورها الخيال. ليست الثقة شديدة الارتباط بالمعرفة مثل ارتباطها بالحرية والانفتاح

على المجهول. وهذا يعني التحرك إلى ما وراء عالم معرفة ما نعرف إلى عالم أغنى: عالم معرفة ماذا لا نعرف بل إلى عالم أكثر غنى أيضاً إلى المناسبات المثيرة في تعلم حتى عالم ماذا لا نعرف اننا لا نعرف، وهذا عالم لا يستطيع الكثير من بيننا الدخول إليه منفرداً. نستطيع أن نصل إليه فقط مع الآخرين أو من خلال الآخرين، ولكن علينا من أجل ذلك أن نثق بهم.

في عالم الأعمال تكون احتمالات الثقة مفتوحة خاصة من خلال المقاولة. المقاولة في أدبيات الأعمال، هي الاسم المفضل الذي يطلق على الومضة التي تخلق أعمالاً جديدة وتجعلها تنمو، ولكن المقاولة ليست قدرة على الابتكار وحسب كما أنها ليست مجرد خلق لأفكار جديدة. إن المقاولة هي قبل كل شيء طريقة لخلق شبكات من الثقة والمشاركة فيها. ستيفن جوبس Steven Jobs هو واحد من الشركاء الذين أسسوا شركة ابل Apple وشرع بثورة الكومبيوتر الشخصي، لم يخترع الكثير من الأشياء بقدر ما أنشأ عالماً جديداً جاء الناس فيه ليضعوا ثقتهم بتكنولوجيا غريبة سابقة وجسّدوها في حياتهم وفي أعمالهم وفي شعورهم بهويتهم. الثقة بمثل هذه التكنولوجيا لا تعني مجرد اكتشاف آلة يعوّل عليها. إنها تعني الوثوق بكل جديد وبعالم العلاقات الاجتماعية الذي لم يُعرف بعد والذي أوصلتنا إليه التكنولوجيا.

لقد خلق جوبس وشريكه ستيف ووزنياك Steve wozniak

أكثر من مجرد كومبيوتر شخصي. لقد أزاحا نموذج العمل على الكومبيوتر من عالم سري يتعذر الوصول إليه مكتظ بخبراء يرتدون معاطفهم المخبرية، إلى عالم مترع بالأدوات المفيدة المفهومة والألعاب التي يستطيع أن يلعب بها تقريباً أي إنسان. ودون أن يشعرا أجّجا ثورة في منظمة المكاتب وفي دور أمينات السر (السكرتيرات) وفي اضطلاع الإنسان بطبع كتابته بنفسه وفي طريقة الأعمال التجارية الصغيرة وكما شاهدنا في الطرق التي تقاد فيها الأعمال. ورغم تقلص دور شركة آبل الحالي فإنها ما تزال تقدم أفضل مثال للمقاولة في أيامنا هذه. ولكن إذا شئنا أن نقول أن الشركات ينبغي أن تتعلم كيف تكون مقاولة ـ وهذه إحدى تجسيدات الاستشارة الإدارية في هذه الأيام ـ فذلك إلحاح على ألا يكون الناس مبتكرين مستقلين بل عليهم أن يعملوا على تطوير روابط الثقة الداخلية والخارجية مع المنظمة. وهي خطوة صحيحة نحو الاختراع في الاقتصاد العالمي.

تستطيع الشركات أن توفر رموزاً للثقة الجديدة: روابط حميمة وشاملة من الثقة النابعة من أمور جديدة ومعظمها بين الغرباء الذين يشعرون بالحاجة إلى تأسيس تعاون وجمع عقول منفردة أو أن يعودوا إلى الوراء إلى العصر الجوراسي في الإدارة القائمة على القوة والضبط كثوابت جاهزة للقيام بالمهام لا على الثقة. ولكن في الألفية الجديدة سيكون عدم الثقة مهلكاً بينما تصبح المخاطرات وثمن الثقة جزءاً روتينياً من القيام بالأعمال.

II

فهم الثقة وسوء فهمها

نبّه نيتشه على نحو رائع إلى أن أقرب الأمور إلينا هي أبعدها عن درايتنا (شدة القرب حجاب). يمكن أن نظن أن هذا نوع من العمى، إنه عدم القدرة وعدم الرغبة في رؤية ما هو صحيح أمام أم أعيننا. كثير من الناس هم عميان أمام الثقة ليس أمام منافعها ولكن أمام طبيعتها والممارسات التي تجعلها ممكنة. وفي الواقع إن هذه الممارسات تنزع إلى أن تكون غير مرئية، والثقة تبدو لمعظم الناس معظم الوقت جد شفافة وجد بسيطة وجد طبيعية وليس فيها إشكال أبداً ـ إلا في تلك المناسبات والمواقف الخاصة المخيفة عندما يغرر بنا ونلقى الخيانة ـ ولذلك لا يوجد الكثير مما يلزم ملاحظته ويوجد أقل مما يلزم فهمه. إما أن نثق بأحدهم أو لا نثق به. إذا كان الناس يستحقون

الثقة نثق بهم، وإذا لم يستحقوها لا نثق بهم، وإذا وثقنا بهم نفعل ذلك دون تفكير. وفي الواقع، أن يَعجَب المرء معناه أن يقلق وهذا ليس معناه أن يثق.

ولكن قد يكون مثل هذا العمى خطراً إذ يعوق رؤيتنا ونتيجة لذلك يعوق رغبتنا في الارتباط بالثقة الأصيلة. وهذا العمى يؤدي إلى سوء فهم الثقة وأسوأ من ذلك يؤدي إلى ممارسات تزرع عدم الثقة وتنميه. إن تجاوز مثل هذا العمى يجلب نتائج موحية وخاصة ظهور إرادة لبناء الثقة حيث لا تكون موجودة أو إعادة تأسيسها حيث واجهت الخيبة والخيانة.

كيف نسيء فهم الثقة؟

نحن نميل إلى التفكير في الثقة على أنها ساذجة أو بسيطة. نفكر في الثقة على أنها راكدة ساكنة غافلة غير متحفظة وتقبل أمراً مسلماً به مثل الثقة التي يكنّها الأولاد لآبائهم. ولكن عندما تُخان مثل هذه الثقة لا يمكن استعادتها أبداً. وهي في هذا تشبه الحب الأول ذلك الافتتان البريء الذي يسبق كل معرفة وكل حكمة في الحب. ولكن الحب الأول ليس حباً حقيقياً، والثقة الساذجة ليست ثقة أصيلة. إن الثقة الأصيلة تتطلب الحكمة لا السذاجة.

في بعض الأحيان نخلط بين الثقة والثقة العمياء، ونرفض حتى النظر في أية بينة أو دليل على أن المرء ينبغي ألا يكون

شديد الثقة أو أن على المرء أن يخفف ثقته. إن نوع الثقة الذي يطلبه رؤساء العقائد الدينية وبعض مدراء الأعمال هو ثقة عمياء (مع أنهم نادراً ما يكونون عمياناً في ثقتهم باتباعهم). أحياناً تكون الثقة العمياء رد فعل لعدم الثقة، تكون قفزة إلى أقصى الطرف المقابل من موقف «أنا لا أثق بك» إلى «سأثق بكل ما تقول وتفعل» هذا الميل إلى الانتقال من عدم الثقة إلى الإيمان الأعمى يشكل أحياناً دراسة نفسية رائعة، ولكنه في أغلب الأحيان ينم عن السذاجة وعن نقص في إدراك كافٍ للنفس أو للقيم الموطّدة. من الصعب أن يعيش المرء مع عدم الثقة أو مع طوارئ الثقة وظروفها ولكن تلفيق ثقة غير مشروطة عوضاً عن ذلك ليس فضيلة بالضرورة.

إن الفكر غير النقدي الذي يرى أن الثقة غير مشروطة قد يتوارى في الطريقة التي نتحدث بها عن الثقة. نحن نادراً ما نحدد ثقتنا في التفاصيل كأن نقول: «نثق أن سام ينهي تنظيف الصحون قبل الساعة التاسعة» نحن نقول غالباً: «أنا أثق بك» أو «أنا أثق بفلان» أو «أنا أثق بالشركة بدون التفصيل في الأوصاف والحدود». ولكن يجب التمييز بين ما نقوله بشكل واضح صريح («أنا أثق بك») وبين ما هو متضمن في المحادثة وفي الوضع. ولا نحتاج عادة أن نضيف: «طبعاً هذا لا يعني أني يمكن أن أثق بك لإجراء عملية جراحية في الدماغ». إن الثقة قد تبدو غير مشروطة لأنها تنزع لأن تكون في النهاية مفتوحة

الخيارات وتكون أحياناً فقط مقيدة بمهمة واحدة أو تعهد واحد. ومع ذلك فإن الثقة دائماً مشروطة ومركّزة ومقيدة ولذلك هي محدودة. ونسيان هذا الأمر قد يكون أشبه بتوقيع شيك على بياض. وعداً بأي شيء لأي شخص كان ومعناه وضع الإنسان نفسه عرضة للاستغلال والخيانة، وبهذا المعنى الثقة غير المشروطة هي مجرد نسخة أخرى عن الثقة العمياء.

ومع ذلك يوجد معنى آخر للثقة غير المشروطة وهو معنى أكثر أصالة بكثير وهو انفتاح ملتزم أكثر منه مجرد نقص في التمييز. أن تثق بشخص ليس معناه أن تقول: «أي شيء يصلح» ولكن معناه بالأحرى أن يُبقي الإنسان ردود فعله وتوقعاته ورغباته مفتوحة للمفاوضة. لا يوجد أية عقبة خاصة أو خيبة خاصة أو خيانة خاصة تؤدي بمثل هذه الثقة إلى الانتهاء، لأن ذلك النوع من الثقة موقوف على علاقة أو قضية أو ممارسة هي في حد ذاتها مفتوحة الخيارات في النهاية ـ مثلاً جعل المرء زواجه ناجحاً أو توطيد السلام في العالم. ولكن هذه تكاد لا تكون الثقة غير المميزة نفسها التي تسمى بهذا الاسم.

نحن أيضاً نخلط الثقة بالألفة. ولكن كما بيّنا من قبل لن تستطيع الألفة أن تكون شرطاً ضرورياً للثقة. ومن المهم بنفس الدرجة أنها ليست شرطاً كافياً أيضاً. قد يهيء الشعور بالألفة دوافع للثقة، ولكن الألفة وحدها لا تستطيع أبداً أن تكون مسوغاً للثقة. جميعنا نرتكب خطأ التفكير في أن أحد الناس

جدير بالثقة لأنه يشعر بالألفة نحونا أو لأنه كان «مقرباً منا لفترة من الزمن». إن الدجالين الذي يتقنون فن الدجل يعرفون كيف يجعلون أنفسهم أليفين وفي الوقت نفسه يعدّون أنفسهم ليسلبوك كل ما هو غال عندك. ليست الألفة سبباً كافياً لافتراض أن أياً منهم كان يهتم بك فعلاً أو يشاركك قيمك. إن الألفة لا تقول شيئاً إن كان الشخص مخلصاً أو جديراً بالثقة. علاوة على ذلك فإن الألفة ليست تأكيداً للكفاية. ومجرد أن يكون الشخص أليفاً في دور من الأدوار لا يعني أن له نفعاً في ذلك الدور. الطبيب الذي ألفته بالرغم من لطفه وسلوكه الحسن المريح بجانب السرير قد يكون دجالاً. ميكانيكي السيارة الذي تعرفه جيداً وتشتري منه الوقود لسيارتك كل أسبوع قد يكون غير كفء. أعز صديق لك قد يكون أسوأ اختيار لك إذا احتجت منه مساعدة مهنية أو نصيحة. يتعلم المرء لا سيما في مجال الأعمال أن الألفة هي غالباً أساس سيء للثقة.

نحن أيضاً نميل إلى جعل الثقة آلية بكلمات أخرى نحن نخلطها بالاتكال والاعتماد وهما مزيتان لآلة جيدة. ولكن الثقة ليست مسألة توقع وآمال. إنها بالضرورة تتضمن تفاعلات وعلاقات (لا يهم مدى كونها موجزة) إنها وظيفة تعهداتنا النشيطة التي بدورها تتخذ صيغة التبادل. تتضمن الثقة العمل لا مجرد الإيمان. تتضمن الفعل المتبادل لا الاتكال السلبي والتوقع. الثقة هي صيغة الارتباط بين الأشخاص، وليست مجرد إجراء الحسابات.

نحن أيضاً ندمج بسهولة أكثر مما ينبغي الثقة وجدارة الثقة معاً كأنهما ببساطة كلمتان مختلفتان لنفس الظاهرة وجهان لعملة واحدة. هذا الأمر صحيح بمعنى ما ولكنه سرعان ما ينزلق إلى دعوى أن السبب الوحيد الصحيح للثقة بشخص ما هو كونه جديراً بالثقة. وعلى نحو مماثل نميل إلى الافتراض أن شخصاً ما جدير بالثقة إذا (وفقط إذا) كان بالإمكان الوثوق به. ولكن ينبغي ألا نفترض أن علاقة الثقة تتضمن الثقة وجدارة الثقة على جانبين متقابلين. إذا افترضنا ذلك نكون قد أفرطنا في تبسيط علاقة بالغة الغنى والدقة. ولطرح المسألة طرحاً بسيطاً نقول: نستطيع أن نثق بشخص لسبب معقول دون أن يكون ذلك الشخص جديراً بالثقة (كأن نثق بطفل تعلّم لتوّه بعض المهارات والمسؤولية) ونستطيع لسبب معقول أيضاً أن نرفض إيلاء ثقتنا شخصاً جديراً بالثقة حقاً (مثلاًإن كان لدينا سبب خاص يجعلنا ننفذ المهمة بأنفسنا). في الثقة كما في الحب العلاقات غالباً غير متعادلة وغير متناظرة إذ إن أحد الطرفين يثق أكثر بكثير من الآخر. والعلاقة بين الثقة وجدارة الثقة هي في كل حال «جدلية» ـ أي أنها ديناميكية ومتبادلة التعريف (تعرف إحداهما الأخرى).

يفكر الفلاسفة ورجال القانون غالباً في الثقة بمعنى (أن يحفظ المرء وعوده) ولكن هذا المعنى مقيد جداً. نحن لدينا عهود ونصنع عهوداً كثيرة لا تعتمد على وعود صريحة واضحة. إن الثقة غالباً ضمنية. قد تعتمد على تخمين واضح صريح وعلى

تقييم إمكانيات الشخص المفصّلة والمبلّغة ولكنها قد تصبح بالضرورة مجرد تخمين ضمني أو ببساطة طريقة «شفافة» في الوجود. نحن نضع أنفسنا في علاقات ثقة طوال الوقت، وغالباً دون أن نعد بأي شيء لأي إنسان.

نحن أيضاً نخلط بسهولة التبصر بالثقة. قد تكون الثقة متبصرة وهي غالباً كذلك، وهذا يؤدي على المدى الطويل إلى أفضل النتائج. ولكن الثقة ليست في جذروها مهتمة بنفسها وأكثر من ذلك ليست أنانية. إن الثقة المحسوبة، الثقة التي تعول فقط على لعبة حساب المصفوفات Matrix ذات الفوائد والنتائج ليست بثقة. إن الثقة شأنها في ذلك شأن جميع الفضائل فيها عنصر قوي كي تكون «جيدة في ذاتها هي» ولكن مثل جميع الفضائل تنتهي عموماً بأن تكون جيدة في نتائجها.

يثق زوجان أحدهما بالآخر لا لكي يحصلا على ما يمكنهما الحصول عليه خارج الزواج ولكن لكي يكونا زوجين سعيدين ينبغي أن يثقا. إن الزواج الذي يعتمد على حسابات المنفعة الشخصية هو زواج محكوم عليه بالاضطراب والعناء. والأمر على هذا النحو في مجال الأعمال فالثقة التي تعتمد فقط على المنفعة المحسوبة تنقلب بسرعة إلى ضبط بيروقراطي وارتياب ودفاع ومجرد براعة. وهذا ينقص المرونة والسرعة وهو أيضاً يعوق علاقات الزبائن ويعرض القيم للشبهة ويحدث خسارة بالغة وخاصة في فرض الأسعار.

ليس معنى الوثوق اتباع القواعد. في زمن الستينيات سرى شعار بين الشبيبة الذين هم في عشرينيات أعمارهم «لا تثق بأحد فوق الثلاثين من عمره» (عندما جاوزت الأغلبية ممن اطلقوا هذا الشعار عمر الثلاثين كان لا بد من تغيير القاعدة). كان الآباء يقولون لأولادهم «لا تتكلموا مع الغرباء» وكان الكثير من البالغين يتبعون قاعدة: «لا تثق بأحد لا تعرفه» ولكن الثقة هي قبل كل شيء انفتاح وممارسة مرنة تعتمد على حكم خاص بكل علاقة على حدة بصرف النظر عن السياسات العامة غالباً. لقد لاحظنا أن المهندسين والمدراء «العلميين» خاصة يريدون أن يجعلوا الثقة في قاعدة على طول الخط وهي «استقص دائماً إذا كان الناس جديرين بالثقة». إنهم يعاملون الناس كأنهم آلات، وكأن من المتوقع أن يتبعوا القواعد ولكن الكائنات الإنسانية ليست آلات ومع أنهم بالتأكيد حيوانات تتبع القواعد إلا أن دور القواعد في العلاقات الإنسانية غالباً ما يغالى فيه على حساب الإبداع والحرية بما فيها من الحريات الأساسية كحرية (الضلال) وحرية أن يكون المرء غير قابل للتوقع في سلوكه وحرية أن يغير الإنسان رأيه وحرية الإنسان في خيانة أولئك الذين وثقوا به. فكيفية ثقة المرء بالناس لها على الأقل صلة بالعلاقة الخاصة بهم بقدر ما لها صلة بقواعد السلوك الإنساني.

وعلى خلاف الكثير من الكتابات الحديثة في هذا الموضوع ليست الثقة وسيطاً ولا جواً ولا مزلقاً اجتماعياً أو

صمغاً. ليست الثقة شيئاً أو تلك المادة التي كان يشير إليها جورج ولهم فردريك هيغل Hegel على أنها «جوهر» إذا كنا بهذا التعبير ننكر ديناميكية الثقة وحيويتها. الثقة هي مجموعة مفتوحة الخيارات في النهاية من الممارسات والنشاطات، وهي أيضاً تفاعلات لعلاقات نشيطة وليست هراء أو سقط متاع ـ أما لماذا تبدو الثقة بسهولة رابطة سلبية، أكثر منها حصيلة تفاعل ديناميكي وتواصل، فهذا بحد ذاته جزء مهم من الصورة. ونحن نقترح أن لهذا صلة بالطريقة التي تتراجع فيها الثقة إلى خلفية العلاقات، ولكن ليس هذا معناه أن الثقة تصبح نوعاً من الوسيط الخفي الغامض.

ليست الثقة مشاعر ومع ذلك ولأنها تثير بوضوح نسقاً من الانفعالات والأمزجة والعواطف فقد نظن أن الثقة هي مشاعر، حالة للذهن تكاد تكون قابلة للكشف، شعور هادئ بالراحة، عاطفة رقيقة ولكن لا يوجد شعور بالثقة على هذا النحو وإنقاص الثقة إلى مجرد مشاعر يتجاهل مظاهر الثقة التفاعلية والديناميكية لصالح «حدس» أكثر سلبية أو أقل. يعتقد الناس غالباً أثناء التطبيق لا في النظرية أو في التفكير ـ أنهم إنما يثقون بالآخرين لمجرد أنهم يحبونهم أو لأن لديهم «مشاعر طيبة» تجاههم. ونقول على الأغلب: «أشعر كأني أستطيع أن أثق بفلان أو علان» ولكن هذا يعني فقط «أظن أن عندي أسباباً لأثق بفلان و علان» وليس «أن عندي مشاعر مميزة»، (كما لو

كان عند المرء ألم في الرأس أو أنه يمر بتجربة قلق). ربما توصف الثقة جزئياً بتعابير تدل على غياب مثل هذه المشاعر كالقلق والذعر وكذلك الشعور بالهدوء، ولكن الثقة في حد ذاتها ليست مظهراً متميزاً لحياتنا المدركة بالحواس (المشاعر). ومع ذلك لا مناص من أن الثقة متضمَّنة في انفعالاتنا وأمزجتنا. ينبغي أيضاً أن تميز الثقة عما نسميه النفاق الودي، تلك الواجهة المألوفة من الإرادة الطيبة والمواءمة التي تخفي وراءها عدم الثقة والارتياب. إن الابتسامة السطحية المصطنعة في النفاق الودي قد تبدو وكأنها تدعم انسجام المجموعة في المعمل أو العمل الجماعي إلا أنها هدّامه لكليهما. إن النفاق الودي إشكالية صعبة خاصة في محيط المؤسسات مثل جماعات العمل والشركات، ولكنه أيضاً مألوف بشكل مؤلم في الزيجات المضطربة التي تجمع بين الزوجين بخيوط واهية نابعة من العادة والتناسب ومجرد المجاملة. ولكن عندما ندعي أننا نثق حتى ولو كنا نؤمن أننا نثق وأننا أهل للثقة فإننا نمسك عن الأخبار النقدية ونعلّق (تبادل الأفكار). وسواء كان هذا خوفاً من جرح المشاعر أو خوفاً من الدخول في جدال أو خوفاً على وظائفنا أو خوفاً على زواجنا فإننا في ذلك نخاطر بأن نخسر أكثر مما نربح. إننا نفضل أن نتخذ الطريق الآمنة المهذبة على أن نستكشف استقامة أشد خطراً. ولكن التهذيب غالباً يخفي مشاكل حقيقية تسمم العلاقات في حين أن الأذى الذي يسببه الكشف الأمين هو وقتي ومحدود.

غالباً ما تشجع المؤسسات النفاق الودي بزعم الحفاظ على الانسجام وإنقاص الاحتكاك. وتكون النتيجة نقيض ذلك تماماً إذ تميل إلى إعماء المؤسسات عما يجري فيها من إعداد وتنظيم (مؤسساتي) لعدم الثقة. وربما كان الإنكار وليس عدم الثقة هو أكبر أعداء الثقة.

وعلى خلاف تلك المفاهيم (الخاطئة) المتنوعة للثقة نريد أن ندافع عن مفهوم الثقة الأصيلة، الثقة التي تعي ذاتها تماماً المدركة لظروفها وحدودها، المفتوحة على إمكانيات جديدة بل لم يسبق تخيلها. المعتمدة على الخيار والمسؤولية أكثر من اعتمادها على العمليات الآلية للتوقع والاتكال واتباع القواعد القاسية. ولا ريب أن الوعود والتعهدات تلعب دوراً مركزياً في الثقة الأصيلة. ومع أننا نميز الثقة عن التبصر فليس معنى ذلك أننا نفكر أن المسلك الأشد حصافة وحذراً في العمل هو عادة مسلك الثقة. إن الثقة الأصيلة ليست مسألة مشاعر ولكنها ظاهرة انفعالية تتضمن مهارات انفعالية. إنها صريحة بل صريحة دون تجمل ولا شيء مغاير لها كالنفاق الودي والإنكار ومظهر الثقة أو الثقة العمياء التي هي بالنسبة للثقة الأصيلة مثل تزييف لرسم أصيل (حتى ولا هي نسخة عن الأصل).

الثقة البسيطة

يكتب توسيديدس واصفاً الانحلال الأخلاقي في أواخر

القرن الخامس قبل الميلاد: «كان كل نوع من الفسق والفجور قائماً على قدم وساق في كل أنحاء اليونان بمناسبة الحروب الأهلية. أما البساطة التي هي السبب الرئيسي للروح الكريمة فقد كانت مثاراً للضحك الساخر وقد توارت. كان المواطنون منقسمين بحدة إلى معسكرات متقابلة وكانت أفكارهم وقد تجردت من الثقة مصفوفة اصطفاف الجنود في المعركة»[38].

كان توسيديدس يصف مأساة ضياع الثقة البسيطة وهي ذلك الموقف الغافل العاطفي الذي نتمنى أن نتخذه نحو رفاقنا المواطنين، والذي نأمل أن نستطيع اتخاذه أمراً مسلماً به مع أصدقائنا وأسرنا. الثقة البسيطة هي نوع الثقة الذي يتخذه معظمنا معظم الوقت نموذجاً له. إنها تتألف بشكل أولي من الثقة الأساسية الثقة الغافلة التي لا تفكر في أماننا الأساسي ولا في اللامبالاة الحميدة إن لم يكن في النزعة الخيرية عند رفاقنا المواطنين في سعيهم إلى احترام حقوقنا وتحقيق حاجاتنا. ولكن جميع هذه الملامح في الثقة الأساسية يمكن أن ترتقي إلى شعور كامل عندما نكون في وضع غريب حرج خطر عندما نكون بعيدين من ظروفنا العادية المريحة. الثقة الأساسية هي أساسية من حيث أنها تبدأ عادة دون تفكير أو تأمل وتوفر توجهاً عاماً نحو العالم. ولكن الثقة البسيطة هي الثقة التي تبقى غافلة

(38) Thucydides, History of the Peloponnesian War, translated by P.Woodruff (Indianapolis: Hackett, 1993), 3-83.

غير مفكرة وغير متأملة إنها ثقة مجردة من أي إحساس بإمكانية عدم الثقة. إنها ثقة تشبه قبولاً لم ينره تفكير. إنها ثقة بسبب إهمال لولا أنها كما يبدو أن الناس يخلطون بينها وبين الثقة الصرف. الثقة البسيطة هي غياب كلي للشك. إنها ثقة لا تطلب تفكيراً ولا خياراً شعورياً، ولا تفحصاً وتدقيقاً ولا تبريراً. إنها قد تحدث لأنه لم يظهر أبداً سبب للسؤال عن جدارة الآخرين بالثقة، ولكن ربما تحدث لأن الشخص الذي يثق هو مجرد شخص ساذج. إنها سذاجة الثقة والغياب الكلي لعدم الثقة هما اللذان يجعلان الثقة البسيطة جد بسيطة.

إن نموذج الثقة البسيطة هو ثقة الأطفال الصغار بالذين يعتنون بهم في البداية[39]. وهذا أيضاً منبع الثقة الأساسية، ولكن الثقة الأساسية هي توجيه فقط، إنها الجوهر النفسي للثقة، التي يتحصل لها التفكير بعد ذلك بعدد ما من الممارسات وردود الفعل الأكثر تكلفاً وتطوراً. ليست الثقة البسيطة على أية حال أكثر من قبول بسيط غير مفكر (غافل).

---

(39) See, For example, Annette C.Baier, "Trust and Antitrust," Ethics 96, no. 10 (1986): 231-60; reprinted in Baier, Moral Prejudices (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1995), 95-129.

تأخذ الكاتبة أحياناً الثقة البسيطة نموذجاً وخاصة الثقة التي يجربها الأطفال الصغار جداً. وهي تقدم هذا الاقتراح لتقاوم به إفراط التوكيد في الفلسفة على العلاقات بين الناضجين وبالغي سن الإدراك المعادلين تقريباً للبالغين. ومع ذلك فهي لا ترفض وجود علاقات ثقة أكثر وضوحاً وأصالة.

ولكن حتى ثقة الوليد ليست بالثقة البسيطة. إن ثقة الوليد تبدو بسيطة لأنها ليست ولا تستطيع أن تكون واضحة ومفكراً فيها وتعابيرها محدودة للغاية. (وهذا هو السبب الذي جعل لورانس بيكر Lawrence Becker يلحّ كثيراً على الطبيعة «غير المدرَكة» للثقة ولكنه بعمله هذا أبعد تقريباً الثقة الواضحة أي الأصيلة من اعتباره)[40]. حتى قبل أن يستطيع الأطفال الصغار الكلام يوضحون تماماً أن ثقتهم ليست مجرد قبول بل يداخلها الخوف والشك، وإن ثقتهم ليست أمراً مفروغاً منه بل يجب أن تُكتسب، في الواقع كل مرة يعاملون فيها. وما أن يصبح لدى الأطفال ضبط عضلي حتى يشرعون بفحص آبائهم كأن يديرون رؤوسهم رافضين ويتلوون ويبكون ويلقون مصاصات الطعام على الأرض (هل يعجب الأهل من هذا؟).

الثقة البسيطة هي الثقة التي تؤخذ أمراً مفروغاً منه، هي التي تمضي دون أن تُتحدى أو تمتحن. إنها ثقة لم يداخلها اضطراب البتة. إنها موقف ادعاء ثقة بسبب الإهمال، وليست قراراً اتخذ عن طريق الروية والاعتبارات الخلقية والمثبتة. شخص يثق دون تفكير. شخص «يجد نفسه» واثقاً. وعلى هذا قد تبدو الثقة البسيطة كأنها تفاؤل مركز. (يحار فيلسوف كورنيل

---

(40) Lawrence C. Becker, "Trust as Non-cognitive Security about Motives", in "A Symposium on Trust", Ethics 107, no. 1 (1996): 43-61.

كارين جونس هل يجب أن ينظر إليها على أنها شكل من عدم الثقة «البسيط» [دون تمحيص][41]. وإذا كانت الثقة البسيطة نوعاً من التفاؤل الساذج فهل يمكن أن يكون عدم الثقة البسيط نوعاً من التشاؤم الساذج؟). ولكن حتى لو كان هناك تفاؤل طفولي فطري فإنه سيبقى قاصراً عن البساطة المفروضة في المولود حسب نظرتنا الرومانسية إلى البراءة. إن الثقة البسيطة هي نوع من الخيال الواهم والبراءة المفترضة في الأطفال مثال عليها. إنها ثقة تؤخذ أمر مفروغ منه غير مضطربة غير ممتحنة غير مفكّر فيها، ثقة كالبراءة التامة ثقة كأنها مثال شفاف بكل معنى الكلمة. ولسوء الطالع، إن مثل هذه الثقة نادراً ما نجدها حتى ولا كمثال. إن المثال الشفاف المفترض يميل لأن يغشي نظرنا لأن الثقة نادراً ما تكون بسيطة بل ربما لا تكون بسيطة على الإطلاق. وفي الغالب تنقلب الثقة البسيطة لتكون راحة زائفة في وضع إذا امتحن ثبت أنه لا يستحق الثقة على الإطلاق.

يقول بعض الناس أن الوثوق ببساطة هو «طبيعة إنسانية». ولكن هذا القول هو لنبذ إمكان التحقيق الجدي. الناس لا يثق أحدهم بالآخر «بشكل طبيعي»، مع أننا نضطر إلى الثقة بالآخرين في البداية نظراً للهشاشة القصوى في الطفولة، ولكن إلى حين. وبافتراض استمرار الهشاشة في الكائنات الإنسانية فإن

---

(41) Jones, "Trust as an Affective Attitude".

بعض مشابه للثقة الطفولية يبقى احتمالاً داخل حياتنا في مرضنا وفي تقدمنا في السن وفي أوقات التغير وفي الكرب وفي «العجز». أحياناً نثق لأنه ليس لدينا خيار، ويتآمر مزيج من الضرورة ومن خداع النفس فيتيح لنا أن نضع مشكلة الثقة خارج فكرنا، ونقبل ما لا نستطيع تحديه أو تغييره. إن الناس الملزمين بنشاطات ماهرة تتطلب الانتباه (أو أولئك المسترخين الذين يحاولون أن يضعوا كل الهموم «خارج الفكر»)، يدفعون أيضاً مشاكل الثقة إلى المساحة الخلفية من حياتهم رافضين التفكير فيها، مدعين ببساطة أنهم لا وقت لديهم ولا رغبة لا في التأسيس ولا في إيجاد الحلول. إن توجيه الانتباه إلى الثقة والسماح للأفكار التي تؤدي إلى عدم الثقة قد يكون مشوشاً ومزعجاً. ومفهوم تماماً أننا نفضل ألا نستضيف هذه الأفكار، وهذا يفضي فنمنولوجياً (ظاهراتياً) إلى ثقة بسيطة بشكل سذاجة. ولكن الثقة البسيطة عادة هي مجرد عدم انتباه، أخذ بشكل مفروغ منه، عماية عن الآليات (الديناميكيات) التي تشكل أساس تفاعلاتنا. ووفقاً لذلك نميل إلى التفكير في الثقة البسيطة على أنها إمكان مستمر ليس فقط للأطفال الصغار والحيوانات والأقوام «البدائية» بل للبالغين أيضاً.

الثقة البسيطة كالبراءة لا يمكن أن تسترد إذا ضاعت. وإذا تجلّت كمثال تبدو هدية ثمينة ولكنها غير مغرية ويمكن أن تُسلب بسهولة. قد يكون صحيحاً أننا لا نستطيع أبداً أن نسترد

براءتنا ولكنه خطأ مأساوي أن نعتبر الثقة البسيطة مثالاً للثقة ونفترض أن ضياع الثقة البسيطة هو في حد ذاته مأساة أو كارثة. إن ضياع الثقة البسيطة وانتهاء الشفافية الساذجة هي دعوة إلى التفكير والفهم، إنها بدايات الحكمة. الثقة البسيطة ليست ثقة «حقيقية» بأكثر مما يكون الحب الأول حباً حقيقياً (وكلاهما متساويان في السذاجة)، إنه لأمر رائع إذا وجدنا أنفسنا واثقين حقاً في ظروف تعوق ثقتنا، ولكن الثقة الوحيدة التي تواجه الشكوك والمآزق، الثقة التي تقف في عالم الارتياب هي الثقة الأصيلة. قد نجد أنفسنا ببساطة واثقين، ولكننا بالضرورة نختار ونمارس شعورياً الثقة الأصيلة. يمكننا أيضاً أن نختار الثقة البسيطة (بالإضافة إلى خداع النفس أو «العماية» المقصودة بهدف تبسيط أمور حياتنا. ولكن خلط هذا الشكل من تشويش النفس مع طبيعة الثقة في حد ذاتها وخلط الملاءمة مع الاقتناع الراسخ معناه عدم فهم مرامي الثقة.

ليست الثقة البسيطة معينة معلومة إلى حد أن تؤخذ أمراً مفروغاً منه، إنها تبقى مهملة لا يُلتفت إليها في خلفية نشاطاتنا. إنها غير مفنّدة لا لأنه ليس هناك فيها ما يُستفسر عنه ولكن لأنها تسير مهملة. إننا أحياناً لا ندرك أننا كنا نثق بشخص ما إلى أن يخون ثقتنا، وحينئذ نفاجأ بأمرين نقض عهده وكوننا أوليناه ثقتنا في البداية دون تفكير. ولكن من الخطأ أن نتخذ مثل هذه الثقة البسيطة مثالاً أو نموذجاً للثقة. إنها مرغوب فيها تلك الثقة

البسيطة «هناك» (وسيطاً أو خلفية أو صمغاً أو جواً)، تلك الثقة التي يمكن أخذها أمراً مفروغاً منه، الثقة التي لا تحتاج إلى تفسير أو روية. إنها مرغوب فيها مثلها في ذلك مثل البراءة المرغوب فيها رائعة في الطفولة وفي عالم غير مضطرب ولكنها غير مناسبة لهذا العالم.إنه لأمر جيد أن نحاول تأسيس الثقة عند الأطفال الصغار وعند الأولاد بإعطائهم لب الثقة الأساسية وبدايات موقف متفائل رائق تجاه العالم، ويمكن فهم أننا نجعل هذه الثقة رومانتكية عند الأطفال السعداء بإضفاء البساطة عليها. ولكن بالنسبة للبالغين نادراً ما تكون الثقة بسيطة جداً. إنها دائماً تساورها الشكوك والمخاوف. من الصعوبة بمكان أن نكون مواطنين في هذا العالم ونثق ببساطة (مع أننا كمسألة مبدأ نلح على أننا «ينبغي أن نثق بالناس») ولكن ما أن نتخلى عن خيال الثقة البسيطة، وما أن يكون علينا مواجهة ارتيابات لا يمكن تجنبها في الحياة حتى يبرز السؤال كيف نمارس الثقة الأصيلة؟

إن التخلي عن الثقة البسيطة لا يعني القفز إلى النهاية المقابلة أي الإلحاح على أن كل ثقة ينبغي أن تكون واضحة صريحة مدققة ومعززة بالأحكام والقوانين أو بآليات الإلزام. ما أن تكون الثقة البسيطة واضحة حتى يمكن فحصها ووصفها وتحديها. يمكنها أن تتحول إلى اتفاقات بينة صريحة وأن تصاغ في عقود. ولكن العقود وأمثالها ليست مثل الثقة نفسها. إن الاتفاقات والعقود قد تبدو أنها تعزّز الثقة، ولكن هذا أمر

مضلل. وأكثر دقة القول أنها غالباً تحل محل الثقة، ذلك أنها توضح بتعابير لا لبس فيها وبشكل صريح إمكانيات الخيانة (والعقوبات التي تترتب عليها)، وبكونها كذلك فإنها تمثل طباق أطروحة الثقة البسيطة أي نقيضها. ومن الخطأ الظن أيضاً أن مثل هذه الاتفاقات والعقود تسبق أو تؤسس الثقة (يمكن أن يكون هناك اتفاقات وعقود في غياب كامل للثقة وتتم نموذجياً بتطوير آليات الإلزام)[42]. ولكن دمج الثقة الأصيلة بالثقة الواضحة هو خطأ بالدرجة نفسها التي يكون عليه دمج كل ثقة بالثقة البسيطة (غير الواضحة). إن حياتنا الانفعالية في علاقات الثقة أكثر اشتباكاً وتعقيداً إنسانياً مما يمكن أن تتيحه إما العقود واستراتيجيات التفاعلات المدركة، وإما «الأمان غير المدرك حول الدوافع»[43]. الثقة البسيطة التي هي نوع الثقة المشهور في رعاية الكلاب ليست مثالاً يحتذى كما أنه ليس مثالاً يحتذى عقد صارم يجول في خيال المحامي.

---

(42) يبدو هذا النموذج الارتيابي عند رسل هاردن Russell Hardin's يتحدث هاردن حديثاً شاملاً حول: «مكائد التعهد» والتي تبدو لنا مثلاً أنها تساوي بدائل التعهد أو مجرد رفض لما نعنيه بكلمة «تعهد» بمجملها. انظر رسل هاردن " Russell Hardinجدارة الثقة» في «ندوة حول الثقة».

See Russell Hardin, "Trustworthiness", in "A Symposium on Trust", Ethics 107, no. 1 (1996) 26-42.

(43) Becker, "Trust as Non-cognitive Security about Motives".

الثقة العمياء

ليست الثقة العمياء الثقة البسيطة ذاتها. فالثقة العمياء لم تعد بريئة. لقد تعرضت للانتهاك والخيانة. قُدّم لها الدليل على عدم الثقة ولكنها لم ترفض ذلك الدليل فقط بل أنكرته. الثقة العمياء هي الإنكار. إنها في جوهرها خداع النفس. قد تكون في غاية الغباء (مع أنها لا تحتاج أن تكون كذلك). تذكر اميلي رورتي Amelie Rorty قصة طبيبة كانت تعرف جميع أعراض سرطان الرحم المتقدم وإنذاره، وكانت هي نفسها مصابة دون أي مجال للالتباس بسرطان آخر العمر (الختامي) هذا، إلا أنها كانت تنكر مأزقها لكي تستمر في ممارسة عملها في مساعدة المرضى أطول فترة ممكنة. نظن ما من امرئ يسمي مثل هذا الإنكار الخادع للنفس «غباء»[44]. الثقة العمياء تعمل غالباً بشكل جيد، فتبسّط حياتنا عندما لا تعود الثقة البسيطة خياراً، وتساعدنا على أن نلازم برنامجاً قيّماً ذلك أن التأمل والتفكير الأكثر حدة يدعونا إلى الشك. الثقة البسيطة هي حقاً بسيطة. والمرء الذي يثق ثقة بسيطة لا يتصور البديل ولا إمكانيات الخيانة ولا الدوافع لعدم الثقة. والأمر على نقيض ذلك في الثقة العمياء فإن المرء ينكر الدليل الواضح. في الثقة العمياء المرء

---

(44) The example is borrowed from Amélie Oksenberg Rorty, "User-Friendly Self-Deception", in Self and Deception, editied by Roger Ames and W.Dissanayake (Albany: State University of New York Press, 1996).

يرى ولكنه يرفض أن يرى. إنه لا يسأل وإذا سأل لا يصغي. وكثيراً ما تختلط الثقة الصرف بالثقة العمياء (مثلما يشبه الولاء الصرف بسهولة الولاء الأعمى)[45]. والثقة الصرف تتخذ لاستبعاد النقد والتدقيق والاعتبار «الموضوعي» للدليل. إذا كانت كلمة «موضوعي» تعني «عدم التحيز» فذلك صحيح. أن يثق الإنسان معناه أن يكون ملتزماً متعهداً أي أن يكون منحازاً. ولكن الثقة حينئذ تكون لا عمياء ولا بسيطة.

إن الثقة الأصيلة منفتحة للدليل ولإمكانيات الخيانة. ولكن الثقة العمياء ليست منفتحة للدليل على الإطلاق. إنها محكمة الإغلاق تجاه أي إمكان لحدوث شيء يهز الثقة أو يخونها، وهكذا فإن واحداً من مكونات الثقة العمياء هو عنصر خداع النفس أو على الأقل إرادة خداع النفس. قد يكون الشخص الموثوق أهلاً للثقة ولا يوجد أي دليل على عكس ذلك، ولكن أن يثق الإنسان ثقة أصيلة هو أن يكون مستعداً ليتعامل مع مثل هذا الدليل. ولكن أن يثق الإنسان ثقة عمياء هو أن يكون مستعداً لمثل هذا الدليل مع إرادة جاهزة لرفضه وإنكاره، وإرادة في أن يكون مخدوعاً أو يخدع نفسه. إن الثقة العمياء تُنتقد بحق لا لأنها ثقة ولا حتى لأنها عمياء (إن كانت عمياء فلا يوجد شيء مقلق بشكل خاص تراه). إن الثقة العمياء تُنتقد بحق لأنها

(45) Gorge P. Fletcher, Loyalty (New York: Oxford University Press, (1993).

تخدع نفسها إرادياً، لأنها ترفض، أو ترغب بأن ترفض أخذ الدليل بعين الاعتبار، ولأنها تشارك (أو تريد أن تشارك) في جرم عدم جدارة الثقة بل حتى في الخيانة ولأنها قد تكون خطرة بناء على ذلك.

نستطيع أن نفهم إلى أي مدى من السهولة تختلط الثقة بالثقة العمياء. تختلط الثقة أولاً بالثقة البسيطة، وهي ثقة ضعيفة التمييز ومنجزة من غير اعتراض. وعندما تواجه الثقة البسيطة الدليل على أن شخصاً ما لا يجوز الوثوق به يكون رد فعلها الطبيعي الإنكار. ولكن حتى الثقة الأصيلة تميل إلى عرقلة دليل من هذا النوع فيظهر في البداية كأن الثقة بطبيعتها الحقيقية عنيدة متصلبة مخاصمة مضادة للدليل ومعززة لذاتها بشدة. والفروق بين الثقة الأصيلة والثقة العمياء هي أن الثقة الأصيلة ليست ساذجة ولا هدّامة لذاتها وإنها إذ «تعوق» فهي في سبيلها إلى طلب الحل والالتزام وترسيخ الأولويات لا بالعمى المتعمد. وبينما تعوق الثقة العمياء الدليل فإن الثقة الأصيلة تعانقه، تتشربه وبذلك تجعل تأثيره محايداً كدليل على عدم الثقة. ربة عمل لديها شكوك جدية حول كفاءة موظف جديد عندها ولكنها تريد أن «تعطيه فرصة» فتقرر وهي بكامل شعورها أن تغفر أخطاءه. يمكن للمرء أن يقول أن الثقة الأصيلة تضع دليلاً ما خارج اللعبة دون أن تضعه خارج نطاق نظرها في حين أن الثقة العمياء ترفض النظر تماماً. يوجد هنا مسألة «حكمة» لا مجرد مشاكل تتصل بالمعرفة والاحتمالات.

الثقة الأصيلة تحمل معها معرفة إمكانية عدم الثقة. على خلاف الثقة العمياء التي ترفض الاعتراف بهذه الإمكانية. ينبغي ألا تندمج الثقة بالثقة المطلقة غير المشروطة ولكن هذا تماماً ما تتطلبه الثقة العمياء من ذاتها. ولهذا السبب يعتبرها بعض الناس أصح أو «أصدق» ثقة. يميل خطأ القادة العسكريون ورؤساء الشركات خاصة إلى تقريظ الثقة العمياء على أنها الثقة الوحيدة ذات القيمة. الثقة الحقيقية الصادقة حسب رأيهم ينبغي أن تكون مطلقة، إلا أن هذا يتضمن سوء فهم خطير. يمكن أن تكون الثقة متبصرة وموزونة وتأملية ومشروطة وتبقى مع ذلك ثقة أصيلة وليست عمياء. إن جزءاً من المشكلة مع الثقة ان كثيراً من الناس يرفضون أن تُعتبر ثقة أية ثقة متبصرة موزونة مشروطة. ونحن نقترح خلاف ذلك، إن الثقة العمياء ليست في الواقع ثقة على الإطلاق. ففي السياق الديني يرجح أن تسمى إيماناً ولكن في السياقات الدنيوية يفضل أن يقال إنها والغباء أمر واحد. إن خلط الثقة مع مثل هذا القبول غير الممحص والإنكار العنيد لكل دليل معاكس محتمل للثقة معناه أعمق سوء فهم للثقة. ومساواة الثقة الأصيلة بالثقة العمياء تؤدي إلى استنتاج أنه من غير الحكمة أبداً أن نثق. تصبح الثقة رذيلة بدل أن تكون فضيلة وعائقاً بدل أن تكون قوة.

أول فضيلة للثقة الأصيلة أنها مصطفاة مختارة، وأنها تحافظ على تلك الثقة بجهد هام معتبر. والثقة العمياء أيضاً

محافظ عليها بجهد هام معتبر، ولكنها بدلاً من الانفتاح تنتهي إلى الإنغلاق وإلى موقف الدفاع. إن ابعاد الدليل ليس في حد ذاته غباء ولا تعقلاً. في بعض السياقات الدينية مثلاً قد يصرّ المؤمنون أن «العمى» في التعهد أي «قفزة الإيمان» هي أعظم فضيلة (يحضر إلى الذهن كيير كغارد فوعده العاطفي المشبوب في طبيعته هو «قفزة» في وجه الارتياب الموضوعي) قد يجادل بعض الناس بأنه في العلاقات الرومانتيكية وفي الزيجات لا يكون رفض اعتبار الدليل علامة على الغباء ولكنه سمة نموذجية للحب ذاته. إذ يجد المحب حبيبه جميلاً ولطيفاً بالرغم من جميع الأدلة «الموضوعية» التي تثبت خلاف ذلك. ولكن الحب قد يكون أعمى ليس أمام الهنات والعيوب الموضوعية وحسب بل أمام أخطار حقيقية أيضاً. يمكن أن نرجئ مفهوم العمى وحكمنا إذا كانت الثقة عمياء أو الحب أعمى إلى تلك الحالات التي يكون فيها رفض الاعتراف بالدليل خطراً أو غبياً. مثل ذلك مثل امرأة تعيش زواجاً سعيداً في بعض الجوانب، ترفض أن تأخذ بالاعتبار احتمال أن زوجها غير مخلص لها بالرغم من دليل عريض غير مستتر في هذا الخصوص. في نظرها أنها تأخذ جميع الأمور بعين الاعتبار وربما كان هذا قراراً حكيماً منها[46].

عندما يدان أحد أعضاء الأسرة بجريمة نكراء ينشأ ميل

(46) في فلم «شيء واحد صحيح» تقبل الزوجة (وتلعب الدور ميريل ستريب Meryl Streep) مثل هذه التسوية حلاً وسطاً في حياتها مدركة أن حياتها =

يمكن فهمه إلى الثقة بالقرابة وعدم الثقة بالدليل. ولا يعد رفض هجر الثقة هنا تآمراً إجرامياً بل ولاءً أسرياً. قد يقول المرء إن الفرق بين الثقة الأصيلة والثقة العمياء هو عند هذه النقطة حين يصبح الدليل قاهراً. وما دام هناك ارتياب حقيقي فإن الإصرار على إيلاء الثقة رغم الدليل يظل أمراً مبرراً. ولكن ما أن يصبح الدليل متعذراً نكرانه موضوعياً حتى لا تعود الثقة العمياء فضيلة (ونضرب مثلاً على ذلك أخ تيودور كازنسكي(*) الذي كان

= مع زوجها وابنتها بعيدة جداً من أن تلجأ فيها إلى البدائل، ولم تفش السر لأنها تعرف أن إظهار اتهامها أو حتى التعبير عن عدم سعادتها يعرض الزواج للخطر. في آخر الفلم فقط حين تلح ابنتها وتحقق معها تكشف أنها كانت تعرف كل شيء طوال الوقت.

(*) تيودور كازنسكي: شخص عانى في طفولته من مرض أُبعد فيه عن أهله. قال عنه جيرانه كان طفلاً رائعاً ولكنه غير مؤهل اجتماعياً كان رجلاً كبيراً قبل أن يكبر. تخرج من إحدى الثانويات عن عمر يناهز 16 سنة ونال من هارفرد إجازة الباشلار سنة 1962 ودكتوراه في الرياضيات من جامعة ميشغان. كان الأساتذة يسمونه العبقري لأنه لا يعجز عن حل أصعب المعادلات ولكنه كان متوحداً اجتماعياً. عمل أستاذاً في جامعة بركلي لسنتين ثم استقال دون سبب قال أني سأترك الرياضيات ولا أعرف ماذا سأفعل. انتحر أبوه. وأمه كانت تعيش في نيويورك. اشترى له أخوه قطعة أرض في مونتانا بنى فيها كوخاً بدون كهرباء ولا ماء وكان خجولاً لطيفاً مع جيرانه وكان يشتري خشباً للتدفئة، ويصطاد الغزلان ويتجول بالدراجة ويكتب مقالات في بعض الصحف. كان أخوه يرعاه حتى تزوج. قالت جارة له أنه كان بريء المظهر لا يمكن الشك فيه أبداً وذلك بعد أن تبين أنه هو الشخص الذي فجر 16 قنبلة من صنعه في أرجاء الولايات المتحدة. واتهم واحتجز ثم اعتبر مريضاً عقلياً. ـ المعربة .

يحميه ويدافع عنه فقد أسقط في يده في النهاية لأن التشابه لم يعد بالإمكان نكرانه بين تبجح أخيه المألوف وبين الشخص الذي كان يلقي القنابل كيفما اتفق. من وجهة نظر الشخص المعني ليست المسألة متى يصبح الدليل متعذراً إنكاره موضوعياً، ولكن المسألة هي طبيعة العلاقة وقيمتها. لقد أبلغ أخو كازنسكي الشرطة لا لأنه توقف عن تثمين العلاقة ولكن بالأحرى لأن كازنسكي نفسه غيّر العلاقة بشكل راسخ لا رجعة فيه إلى علاقة يعبَّر فيها عن الحب الأخوي بأحسن تعبير في إنقاذ حياته وجلب العلاج الذي كان يحتاجه على نحو واضح.

ينبغي أن نشير إلى أن العناد والعمى عن الدليل البديل وهما سمتان بارزتان للثقة العمياء ليسا غير مألوفين في الانفعالات القوية على العموم. ومما هو جدير بالذكر أن الغضب له عناده الخاص وعماه المتصلب ـ وهذا صحيح حتى لنسمي الغضب الشديد «غضباً أعمى» يمكن طرح جدال في أن الغضب يطلق نوعاً من سيناريو قاعة محكمة تشد فيه جهةُ الادعاء كل الانتباه تقريباً والنتيجة محددة منذ البداية[47]. مثلما

(47) حلل روبرت سي سولومون Robert C.Solomon المحكمة التي تدعى «محكمة الكانغارو» (وهي محكمة مضحكة تهمل فيها مبادئ الحقوق والعدالة وتصدر أحكاماً غير نظامية وعقوبات خارجة عن الأحكام الشرعية) ورد ذلك في سيناريو وضعه في مؤلفه The Passions (Indianapolis: Hackett, 1993).

جرى عليه الأمر في محكمة الملكة الحمراء Red Queen's Court[*] ذلك أنه بسبب هذه المقاومة ورفض الدليل أو النظرة غير المتحيزة يوصف الغضب بأنه «لا عقلاني»، ولكن من المهم أن نقدر فقط كم يتضمن مثل هذا الانفعال من العقلانية وكم بالمثل تتضمن الثقة العمياء منها. ليست الثقة العمياء بلا هدف. إنها كالغضب موجهة بشدة. وعلى خلاف التفكير المشوش المتضارب فإن هذه الانفعالات مثل الغضب والثقة العمياء تتحد بأهدافها بشكل ملحوظ حتى أن الإنسان لا يكون مخطئاً إذا اعتبرها كما فعل سارتر في مؤلف مبكر له، استراتيجيات[48].

هذا خطأ كبير وقع فيه لورنس بيكر Lawrence Becker حين أقر إحداث صراع زائف بين (الاستراتيجيات العقلية والمواقف غير العقلية)[49]. فالانفعالات هي مماثلة للاستراتيجيات حتى لو أنها غير واضحة المعالم وغير مدروسة بتأمل. يمكن لمثل هذه الاستراتيجيات أن تكون واضحة وتستنهض التروي الشامل ولكن من الخطأ الظن أننا بذلك نجلبها إلى عالم العقلانية المحض

(*) إشارة إلى القصة الشهيرة «أليس في بلاد العجائب» وفيها رمز إلى أمر غير منطقي وغريب ومخيف.

(48) Jean-Paul Sartre, The Emotions, translated by B.Frechtman (New York: Citadel, 1948).

(49) Becker, "Trust as Non-cognitive Security about Motives".

فهي بذلك لا تغدو انفعالات. الثقة العمياء (كالبارانويا، التي هي قطبها المقابل) يمكن أن تكون واضحة بشكل مؤثر (يدعو للإعجاب) ومتماسكة بشكل ملحوظ وفي بعض المناسبات مقنعة. ولكن الذي تفعله ـ كما تفعل بقية الانفعالات ـ هو أنها تحبسنا في نظرة خاصة ضمن حدود معينة تماماً، نظرة تُقصي جميع البينات المضادة المناسبة. بعض أوضح الاستراتيجيات هي التعبير عن أشد الانفعالات ـ مثلاً في حالتي الغيظ الساخر والسخط الأخلاقي. (ربما ينبغي لنا أن نشير إلى أن هذين الانفعالين يسودان خاصة بعد صدمة الثقة العمياء بالخيانة).

الثقة والاتكال، آلية الثقة

غالباً ما نتحدث عن ثقتنا بأشياء غير حية: الثقة بسيارة تقلع في صباح بارد. الثقة بجسر يستطيع أن يتحمل وزن مركبة شحن كبيرة. نتكلم أيضاً بنفس الطريقة وبشكل لا تمييز فيه على «حبي لسيارتي» أو «حب البيتزا» وهي مواقف انفعالية نسلّم أنها تختلف عن حبنا لشخص. ولكن لقول الحق فإن الثقة محصورة بعملاء بكائنات (هي عادة أناس أو مؤسسات إنسانية) يكون لديها خيار، وتتخذ قرارات ويكون لها مواقف ومعتقدات ورغبات، وهي تستجيب لأعمالنا وحركاتنا بمشاعر وأعمال وحركات مقابلة.

من جهة أخرى إن ثقة المرء بالأرض تحت أقدامه هي ثقة

من نظم مختلفة. إن صلابة الأرض وثقتنا بخطونا عليها إن هما إلا مجازان بشكل نموذجي يفيدان إمكان الاتكال المطلق (معظم شركات التأمين تعلن عن نفسها بأنها «صلبة كالصخر»). كل من مر بتجربة زلزال ولو كان زلزالاً بسيطاً يعرف بأية سرعة يتبعثر فيها الاطمئنان والثقة، وأي أثر نفسي مخرب يمكن أن يتبع ذلك الحدث لأسابيع أو لشهور بل لسنين. إن الفلاسفة على صواب حين يتحدثون عن «قاع» (أي مستند) لمفهوم أو لحجة يكون صلباً بكل معنى الكلمة وأساساً لا يرقى إليه الشك. إن التلميح يعني أن الإنسان يستطيع أن يثق بصلابة الأرض التي يمشي عليها ـ إنه افتراض سابق غير مُتوقع كلما قمنا بحركة فعلية ـ كما يستطيع أن يثق على نحو مشابه بمفهوم متين أو بحجة دامغة. ولكن لتبسيط الأمر نقول أن الثقة التي لدينا بالأرض هي ثقة غير متبادلة. إن الأرض لا تعلم أننا نعتمد عليها ولا تهتم بشكل أو بآخر. إنها لا تعترف بثقتنا إنها لا تهتم بثقتنا. لا ينتابها قلق حول خيانة ثقتنا. (مع أنها في الزلزال تؤذي بقسوة إيماننا واطمئناننا إليها).

من المهم أن تُميز الثقة من الاتكال (إمكان الاتكال، إمكان الاعتماد، الاعتداد والاطمئنان). إننا غالباً نستعمل تعبيري الثقة والاتكال بالتناوب واحدهما بدل الآخر. نتحدث عن الثقة بالسيارة بأنها تنطلق، ونتحدث عن اتكالنا على أصدقائنا. ليس في نيتنا هنا أن نفرض ثباتاً لا معنى له على اللغة العادية ولكن

نريد أن نرسم بالتفصيل تمييزاً في المعنى له أهمية بالغة في فهم الثقة. إن مساواة الثقة بإمكان التوقع هو خطأ لأننا نتعامل مع أناس في علاقات متبادلة حية نابضة (دينامية) لا مع ظاهرة متواترة يحكمها بعض الشيء انتظام واضح مبرم. مهما توقعنا من الأرض فإن الأرض لا تتوقع شيئاً منا في المقابل إنها لا تعلم شيئاً عن آمالنا وتوقعاتنا إنها لا تكترث بها مطلقاً. أطلق (الفيلسوف) البيركامو في كتابيه: «الغريب» و «أسطورة سيزيف» على ذلك تعبير «الكون اللامبالي» (بالفرنسية: اللامبالاة الرؤوم للعالم) *La tendre indifference du monde.* يمكننا على نحو مماثل أن نميز بين الثقة والاتكال باتباع رأي كامو فنشير إلى أن الحديث عن الثقة مناسب فقط حين يكون الموضوع «ذا مبالاة» في أعمق معنى لهذه الكلمة. (على أية حال ينبغي ألا نبعد عن أذهاننا باستخفاف تشخيصات الأرض كما تبدت في كلمة جايا Gaia[*] لقد أصبحت هذه التشخيصات ذات أهمية لأنها توحي بشيء من علاقة الثقة المتبادلة[50].

(*) جايا هي الأرض في الأسطورة اليونانية وهي عنصر سابق انطلقت منه الأجناس الإلهية. إنها أم الآلهة والأم الكلية ـ المعرّبة ـ.

(50) جايا Gaia مثال علمي حديث نسبياً في تاريخ طويل متعدد الثقافات عن مفاهيم «أرواحية» (مذهب حيوية المادة: الاعتقاد بأن كل ما في الكون حتى الكون نفسه لها أرواح) حول المادة والأرض. ففي اليونان القديم (وكلمة جايا مستعارة منها) وفي ماوري Maori وثقافات جنوب الباسفيك الأخرى، وفي معتقدات الهنود الأمريكان وفي الكثير من الثقافات =

نحن نتحدث عن متانة العارضة المتعارضة في البناء، أو على دقة مقياس الضغط الجوي، أو عن سطوة الطب ونفوذه، أو عن إمكان الاعتماد على إصلاح عطب السيارة مرتين قبل اللجوء إلى استبدال المكابح. في مثل هذه الحالات نحن نتحدث بالأصح حول إمكان الاعتماد وإمكان التوقع أو الاطمئنان. ولا يتضمن هذا تبادلاً، ولا وساطة أو مسألة خيار حر. [إن المكابح لا تختار أن تتوقف عن العمل ولا تعاقبنا لأننا لم نتفحصها بانتظام]. يوجد في كل حالة من الحالات المذكورة آنفاً أناس خلف المشاهد يصممون البنية يعايرون الأداة، ينتجون الطب، يصلحون السيارة. وهذا يثير مرة ثانية مسألة التبادل والثقة بالمعنى الشخصي. ولكن الثقة إذا فهمت بدقة فإنها وظيفة تفاعل إنساني. يوجد ثقة بين الحيوانات ولكن فقط حين تعرض سمات تفاعل وتواصل وتبادل. تعرض الكلاب والذئاب سلوكاً وثوقياً وغير وثوقي أما النمل والنحل فلا تفعل ذلك (إلى الحد الذي نستطيع تبينه). وهكذا فإن الوثوق بكلاب غريبة قد يكون مسألة معرفة أو غباء، ولكن الإنسان لا يثق بالنحل وبباقي الحشرات ولا يحجب ثقته عنها. قد يخاف الإنسان منها أو ينتابه الغضب عليها (مثلاً إذا لدغته أو لسعته) ولكنه لا يثق بها ولا

= الآسيوية انتشر مفهوم شخصانية الأرض ودام طويلاً (وفي الواقع إن مفهوم «العالم اللامبالي» هو الذي ينبغي أن يثير فضول الانثروبولوجيين واهتمامهم).

يحجب الثقة عنها. إنه يتعلم أن يتوقع سلوكها لا أكثر.

لا ريب أننا غالباً نتوقع ما سوف يفعله الناس ولكن ـ وهذه نقطة جوهرية ـ ليست الثقة هي نفس إمكان التوقع ومن دون عدم إمكان التوقع ليس هناك دور للثقة. نحن نحدد توقعاً ولذلك نترقب ظهور ساعي البريد قادماً في الساعة الثالثة بعد الظهر لأنه (وربما ليس لدينا دليل آخر) كان يصل حوالي الساعة الثالثة بعد الظهر كل يوم في السنتين الأخيرتين. ولكن ربما يكون سوء فهم للثقة وإساءة وظلم لسعاة البريد أن نعتبر سلوكهم المنتظم ممكن التوقع وحسب فضلاً عن أن يكون وظيفة آلية.

نحن نثق أن سعاة البريد سيلوحون حاملين بريدنا لأننا ندرك أنهم كائنات إنسانية مسؤولة يقومون بدور تقتضيه بعض الالتزامات («سواء في الثلج وفي المطر وفي الحر ...»)[51] بتدبير التسليم وفق خطة معقولة حوالي الثالثة بعد الظهر. نحن مدركون تماماً أن ساعي البريد قد يقرر أن يترك عمله، أو يغير طريقه أو يفرّ ومعه البريد ولكن كل هذا مختلف عن تحطم الآلية. (لقد أشير إلى أن المشاكل الأخلاقية الرديئة السمعة في البريد سببها زيادة الآلية وتوقعات الإنجاز هناك. إن الكائنات الإنسانية ليست آلات وإنهم ليستاؤون إذا عوملوا كالآلات). قد

(51) هذا المثل المأثور مأخوذ من هيرودوت (الشكر لسينثيا ريد .Cynthia Read).

يكون توقع سعاة البريد ممكناً ولكن ذلك لأننا نثق بهم. ولا نثق بهم لمجرد أنه بالإمكان توقعهم.

في قصة روم بانش Rum Punch لالمور ليونارد Elmore Leonard يذكر شخصاً ذا خلق رديء يقول لشخص آخر في الرواية: «لا ينبغي لي أن أثق بميلاني إنني أعرفها»[52]. هنا يسلّط الضوء على الفرق الواضح بين الثقة وإمكان التوقع للإصرار على: أن إمكان التوقع يتطلب درجة عالية من الاحتمال بل نوعاً من اليقين (النفسي). في حين تتطلب الثقة أمراً آخر: تتطلب علاقة متبادلة تأخذ مسائل الاحتمال فيها المقعد الخلفي، وراء مسائل التوقعات المتبادلة وردود الفعل والتعهدات. إن الإعراب عن الثقة بعبارات إمكان التوقع هو إغفال لمظهر الثقة الجوهري الذي هو عنصر التبادل[53]. يكون إمكان التوقع فيما نسميه اتكالاً أمراً حاسماً (ربما لأنه يتحد بمقدار من الضبط). ويظل على الإنسان أن يتخذ قرارات إذا كان عليه أن يتكل أو لا يتكل على شيء ما، واضعاً نصب عينيه إمكان أو احتمال الإخفاق أو الخيبة. ولكن ما هو غير موجود في الاتكال وهو حاسم في الثقة (وفي عدم الثقة) أن

---

(52) Elmore Leonard, Rum Punch (New York: Delacorte, 1982). This novel was made into a film, Jackie Brown, by Quentin Tarantino, with Samuel L.Jackson and Bridget Fonda in the relevant roles of Odell and Melanie.

(53) See, e.g., Hardin, "Trustworthiness".

الإنسان الموثوق له نيات ودوافع، ويتخذ قراراته الخاصة بنفسه مع النظر أو دون النظر إلى قرار الشخص الآخر الذي أولاه الثقة.

الثقة والاتكال كلاهما يتضمنان أملاً في إمكان التوقع، وهما أيضاً متشابهان من حيث أن اعتدادنا واطمئناننا دائماً يبزّ معرفتنا. الثقة والاتكال يتضمنان دائماً بعض المخاطرة، واحتمالات نتيجة مرضية مواتية (أمر أقل من مؤكد). وقد يبدو المسوّغ العقلي للثقة والاتكال غير كافيين لتبرير المخاطرة[54]. بتعبير آخر يوجد «قفزة عاطفية» متضمنة في جميع حالات الثقة والاتكال، وهي السؤال لم لا تكون الثقة والاتكال مجرد ظاهرتين للإيمان وحسب. لا يتضمن الرهان في حلبة السباق - مع معرفة مفصلة بالأرجحيات أو بدونها - ثقة ولا اتكالاً إلا في الأمور الهامشية - مثلاً أن السياق لم يُعدّ بعد، إن الحصان مريض، إن الدعائم في المنصة لن تنهار تحت أقدام المشاهدين المتحمسين في كلا الثقة والاتكال، وهما غير متشابهين في معظم محاولاتهما المنفصلة لتوقع المستقبل (وأياً كان حجم الرهان)، يوجد دائماً عامل «غير عقلي» «شيء أكثر» لا يعتمد على الترجيح والاحتمال فقط.

---

(54) تتضح الصيغة الأكثر درامية لهذا القصور الأخلاقي بأفضل شكل في مثال كلاسيكي يدعى رهان باسكال. جادل بليز باسكال Blaise Pascal أن ثمن عدم الإيمان بالله (والذهاب بالتالي إلى اللعنة الأبدية) يطمس أي مسوغ عقلي لأخذ مثل هذه المخاطرة.

هُناك مثل فلسفي متطرف عن هذا «الشيء الأكثر» نجده واضحاً جلياً في أفكار ديفيد هيوم الفيلسوف الاسكوتلندي. وهو حول صعوبة تسويغ بعض توقعات المستقبل التي تبدو في الظاهر الأكثر يقينية ـ مثلاً ثقتنا أن الشمس سوف تشرق غداً ـ إن ما فعله هيوم خاصة لفلسفة الثقة هو أنه نبّه بطريقة جدالية عنيفة أن أكثر معتقدات الجوهرية ليس لها قاع عقلي، مع أنها هي التي ينبغي أن نتكل عليها في ادعاء كل معرفة أياً كانت. إذا لم يكن باستطاعتنا أن نكون مطمئنين إلى أن المستقبل سيكون كالماضي، وإذا لم يكن باستطاعتنا أن نتكل على ما نعتقد أنها قوانين الطبيعة وأنها النتائج المستخلصة من تجربتنا السابقة حتى بتعابير الاحتمالات كيف لنا إذن أن ندعي أننا نعرف أي شيء في هذا العالم؟

ومع ذلك فإن هيوم قد أبعد عنا اعتدادنا واطمئناننا بيد وقوّاه باليد الأخرى. فربما لا نستطيع أن نثبت أن أكثر ادعاءاتنا الأساسية في إدراكنا هي سليمة لا عيب فيها. إلا أننا نستطيع أن نثق بالطبيعة التي وهبت لنا المعتقدات والعادات المناسبة. «لذلك كل الاستدلالات من التجربة هي نتيجة العادة لا التفكير»[55] قد لا نكون قادرين على البرهان فلسفياً أو عقلياً

---

(55) David Hume, A Treatise of Human Nature, edited by L.A. Selbebigge, 2d ed. (Oxford: Oxford University Press, 1888), 269.

على اعتدادنا واطمئناننا بالمسوغ أو السبب ولكن خارج الشك الفلسفي هناك ما سماه هيوم «عواطفنا» التي تنبع بشكل «طبيعي» لتعطينا ذلك الاطمئنان. وغالباً ما تكفي الثقة البسيطة حيث يقدم التفكير طيفاً مربكاً من الشكوك. ومع ذلك فإن ما يطلعنا هيوم عليه بوضوح تام هو الدعم العقلي المشكوك فيه لثقتنا واتكالنا العاديين، هو تحذير لأولئك الفلاسفة الذين يريدون أن يقصروا الثقة والاتكال على مجرد مواد اعتقاد واحتمالات.

بمن نستطيع أن نثق؟

لقد رجعنا إلى مسائل الثقة في بعدها الطبيعي مثل الاتكال ـ الذي هو جوهرياً إمكان التوقع. إنها في النهاية الثقة بين الناس هي التي نريد فهمها والثقة بالناس ليست مسألة مجرد توقع لسلوكهم. قد تكون الثقة بالحيوان حالة نلقاها في منتصف المسافة، ولكن بالنسبة للأغلبية منا فإن طرح مسألة هل نثق بالحيوانات أم لا نثق أو كيف تبنى الثقة مع الحيوانات هي مادة ثانوية وموضوعاً لنقاش قوي ـ مثلاً فيما إذا كانت الانتروبو مورفيسم أي (معاملة الحيوانات كأنهم أناس)، هو أفضل طريق لبناء الثقة معهم[56]. على أية حال الأمر الذي يهمنا هنا هو خلق وبناء وإصلاح الثقة في العلاقات الإنسانية وفي المؤسسات وهي

(56) أفضل دفاع وأكثره فلسفية لهذه النظرة جاء على لسان الضليع مروض الحيوانات (والشاعر المتميز)

ليست مسألة مجرد اتكال. على أية حال تواجهنا المؤسسات بمشاكل خاصة.

عندما يُطرح موضوع الثقة فيما يتعلق بمؤسسات مثل الحكومات والأسواق والشركات ـ أي البعد الاجتماعي والسياسي ـ فإن مفهومي الثقة والاتكال يصبحان إشكالية صعبة بشكل خاص. ومع أن المؤسسات ليست كالأفراد (مفهوم «وجه لوجه» صعب التطبيق على المؤسسات مثلاً) فإن المؤسسات هي كيانات إنسانية. إنها ليست مبتكرات إنسانية فقط مثل الجسور وناطحات السحاب والنظريات. إنها إنسانية تماماً بمعنى أنها مؤلفة بكليتها وتسير وتعمل وتتحرك بفضل أعمال وقرارات أفراد وجماعات إنسانية. ينشأ التعقيد جزئياً بسبب التهرب من قضية المسؤولية. إن أنظارنا تكون مستقيمة واضحة تماماً عندما يتم إسناد المسؤولية إلى أفراد. ولكن عندما «تعمل» الشركة لا يكون واضحاً على الإطلاق كيف يمكن تحليل وكالتها (الممثلة لها)[57]، وهذا يتضمن أكثر من

= is Vicki Hearne, *Adam's Task: Calling Animals by Name* (New York: Random House, 1982).

(57) يوجد أدب واسع في هذا الموضوع انظر مثلاً:

See, e.g., Peter French, "Responsibility and the Moral Role of Corporate Entities", in Business as a Humanity, edited by R.Edward Freeman and Thomas Donaldson (New York: Oxford University Press, 1994), 88-97; Manuel G.Velasquez, Business Ethics (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982).

تحديد الفضل واللوم. وأهم من ذلك بالنسبة لأهدافنا هنا تلك المسائل حول طبيعة الثقة. هل الثقة بشركة (لنقل شركة موتورولا أو أركسون) مثل الثقة بشخص؟ أم أنها أكثر شبهاً بالوثوق (الطقس) بالحالة الجوية (وبأية قوة أخرى من قوى الطبيعة). من دون ريب أن شخصاً متوحداً يواجه شركة عملاقة في جدال ائتمان أو دعوى مسؤولية قانونية ليشعر أنه في مواجهة قوة غامضة لا وجه لها من قوى الطبيعة. ولكن لا ينبغي لنا أن نعطي هذا الانطباع المألوف وزناً كبيراً. هناك لحظات يبدو فيها أحد الزوجين أو أحد الأولاد اليافعين وكأنه من قوى الطبيعة وراء نطاق العقل والتفكير وراء نطاق أشكال المفاوضات والتعهدات التي تتأسس الثقة عادة فيها. ولكن لا يراودنا أي شك في أننا نتعامل مع (شخص) وليس مع قوة من قوى الطبيعة. (ربما باستثناء بعض الحالات القصوى في الأمراض النفسية).

إن الفرق بين قوة الطبيعة التي يمكن توقعها وضبطها فقط وبين المؤسسة الاجتماعية السياسية المالية التي يمكن اعتبارها نوعاً من الوكالة له أهمية في حضور الشعور المتبادل. لا يمكننا أن نتوقع أو نضبط سلوك الناس الآخرين وحسب. نحن نحاول إقناعهم. إننا نناشد عواطفهم وتعاطفهم ومخاوفهم وآمالهم ورغباتهم. جاء في إحدى المقالات المألوفة أن الشركات تفكر في نوع واحد من المنفعة وتلك هي منفعتها في خطها الأساسي المالي، ولكن حتى لو كان هذا النص الساخر صحيحاً فإنه مع

ذلك يوحي بأن المؤسسات لها منافع واستراتيجيات وهذا يؤدي بنا إلى أن نفكر فيها بتعابير إنسانية.

ليس للآلات والحجارة منافع واستراتيجيات. ليس للطبيعة منافع (نظن أنه توسيع للتعبير حين ننسب «المنافع» إلى الحيوانات الدنيا والنباتات مع أن هناك ظروفاً تؤدي إلى ازدهارها وأخرى تؤدي إلى موتها). ولكن إذا كان للمؤسسات منافع ولو كانت منافع اقتصادية ضيقة وتسلك سلوكاً استراتيجياً فإن من الممكن مناشدتها والتفاوض معها، والاعتماد أو عدم الاعتماد عليها لإنجاز تعهداتها. ومعظم الشركات لا تفكر عبر هذا «الخط الأساسي» الضيق، ولكنها بالأحرى تفكر في منافع لها متعددة (وبدرجات متفاوتة) البعض من هذه المنافع مالي بشكل مباشر، ولكن الشركات تأخذ بحسبانها أيضاً الحاجات والمنافع للكثير من المودعين وأوضحهم زبائن الشركة والعاملين فيها، وأيضاً الجماعة المحيطة والمجتمع الواسع بأسره. إن ما يظهر الشركة ويعرّفها ليس هوامش ربحها ولكن شعورها بالالتزام والمسؤولية.

علاوة على ذلك أن قضية المسؤولية ليست متبلورة جداً كما تبدو لأول وهلة. إن شركة ما (أو أية مؤسسة) ليست مؤلفة من الغوغاء كما أن قراراتها والتزاماتها ليست من أعمال الدهماء. كل مؤسسة هي أيضاً منظمة، مما يعني أن لها نهجاً ما (إما ديمقراطياً وإما فاشستياً وإما برئاسة مجلس من الموظفين) من

أجل اتخاذ القرارات. وإذا استخدمنا نموذج بيتر فرنش Peter French في (بنية القرار الداخلي) لمنظمة ما نستطيع أن نميز بين رأي شخص صادف أن وُجد في إحدى الشركات (وتسلم منصباً رفيعاً أو غير رفيع)، وبين آراء أشخاص مناسبين في الشركة ممن يتمتعون بالقدرة على صنع القرارات وإبرام التعهدات باسم الشركة[58]. حتى المدير التنفيذي في شركة ما يمكن أن يلحّ على التميز بين آرائه الشخصية وبين بياناته التي يصدرها باسم الشركة. وهكذا تكون مسؤوليات الشركة من بعض النواحي ـ حتى ولو كانت شركة ضخمة مؤلفة من مئات الآلاف من الموظفين والمديرين ـ مستمدة أساساً من مسؤوليات أفراد الكائنات الإنسانية فيها.

إن نهج صنع القرارات الداخلية في شركة أو مؤسسة ينبغي أن يوضح بشكل لا لبس فيه أسس تلك الوكالة والقدرة على صنع القرارات فيها بعدد من الطرق. إن البيانات الرسمية الصادرة عن الشركة قد لا تكون أكثر من نظرة أغلبية العاملين فيها (مع أن هذه الطريقة ما زالت نادرة نسبياً). وقد تكون هذه البيانات على خلاف ذلك بيانات ديكتاتورية صادرة عن شخص مفرد له المقدرة كمدير للمنظمة. أو كما يجري في الشركات قد يحدد نهج صنع القرار عدداً من الأدوار المختلفة يسندها بطريق

---

(58)
French, "Responsibility and the Moral Role of Corporate Entities".

التسلسل أو الترابط إلى دوائر وأقسام ومجالس ولجان. والأمر الجوهري في اعتبارات الثقة هو أن الشركة تستطيع ويجب عليها أن تظهر بمظهر المضطلع بالمسؤوليات الإنسانية.

ولذلك فإن الثقة بشركة تشبه الثقة بشخص أكثر مما تشبه الاتكال على الطبيعة أو على الآلة مهما كانت تعقيدات تحديد الوكالات المسؤولة المناسبة. فإن هذه الثقة تتضمن علاقات إنسانية لا مجرد توقع وضبط.

إن ضخامة الثقة المتضمَّنة في هذا الموقف حثت فيلسوف الوجودية الأول سورين كييركغارد Soren kier kegard على وضع كتاب كامل يتناول فيه بلاء الثقة بالله في مواجهة صروف مخيفة. وربما تكون خلاصة هذا الكتاب أفصح تعبير لدينا عن الثقة الأصيلة. الإنسان يعرف الدليل المضاد ويقبله ومع ذلك يختار ـ بحماس ـ أن يثق. الثقة بالله تتطلب ثقة غير مشروطة لا تشبه أية ثقة أخرى. ثقة قد تظل قوية وثابتة رغم التعرض لمضار الخيانة الظاهرية ولكنها بهذا المعنى تكون استثنائية وليست نموذجاً (أو مثالاً).

هناك نص آخر يفسر هذه النقطة وهو كتاب أيوب، وفيه أن شخصاً طيباً عوقب مرات كثيرة وبقسوة لإرضاء رهان بين الله والشيطان. حافظ أيوب على ثقته (مخالفاً نصح رفاقه) و«جعله الله معافى» في النهاية. ولكن بلاء الثقة كما وصف في العهد القديم هو حد أقصى ولا يشبه أبداً أي نوع آخر من الثقة.

ذلك البلاء أعيد في العصور الحديثة في مذابح (هولوكوست) النازيين وعلى مقياس شخصي أكثر فقضى بشكل مأساوي على ملايين من المؤمنين المخلصين. يعيد العهد الجديد تثبيت هذه الثقة. ولكنه يقترح أن الثقة بالله وكون الإنسان متلقياً لنعمة الله ليسا متلازمين بشكل آلي (أوتوماتيكي)[59]. إن الثقة بالله لا تشبه أية ثقة أخرى بذلك الإله. ربما يمكننا أن نثق وحسب «ولا يهم بماذا نثق» ولكن مع الناس والمؤسسات ينبغي لثقتنا أن تكون دائماً محترسة واعية وحسنة التمييز حتى في تعهداتنا المشروطة إلى أقصى حد.

---

(59) تاريخ مفهوم نعمة الله وعلاقته بالثقة والإيمان هو قصة مثيرة بما لها من حق خاص. إن مفهوم النعمة يعود إلى العبرانيين القدماء وأطروحتهم المركزية هي أن الله مستقل بذاته وليس عليه التزامات. يستطيع أن يعطي النعمة أو يرفض إعطاءها دون النظر إلى الإيمان أو الجدارة، ومع أن العبرانيين كانوا مضطرين إلى الثقة بالله، فقد كانوا يدركون أنهم لا حق لهم بنعمته هذه. ناقش القديس أوغسطين (نقاشاً شهيراً) أطروحة مماثلة ضد بيلاغيوس *Pelagius* ورفض وجود الصلة بين الأعمال الجيدة والخلاص من الخطيئة. ثمة أطروحات مشابهة كانت مألوفة في عصر الإصلاح الديني عندما ألح لوثر Luther وكالفن Calvin على عدم وجود علاقة بين الأعمال الصالحة والحصول على رضا الله. وفي الحقيقة إن لوثر بدأ الإصلاح الديني باعتراض على فكرة أن الإنسان يستطيع أن يشتري (يرشي الله من أجل) الخلاص، ورفض كالفن رفضاً صارماً أن يكون الإيمان إما شرطاً وإما ضماناً لخلاص من اصطفاه الله.

فضيلتان: الثقة وجدارة الثقة

إن الثقة والقدرة على تعيين جدارة الثقة ليستا سواء مع أن الثقة وجدارة الثقة مرتبطتان منطقياً (بشكل واضح) وأن يكون المرء جديراً بالثقة معناه رغم كل شيء هو أن يكون جديراً بأن يوثق به. ولكن في الكتابات الحديثة عن الثقة اندمج المعنيان واختلطا معاً[60]: الثقة (فعل الوثوق) وجدارة الثقة (جدارة المرء أن يكون موثوقاً). واعتبرت جدارة الثقة لا شيء أكثر من الاتكال، وبذا تناقصت عملية الوثوق ثانية إلى الاتكال والتوقع.

ما ان يجري الإنسان تمييزاً بسيطاً بين فعل الوثوق وبين كون الإنسان موثوقاً حتى يتبين له أننا نتكلم على علاقة معقدة هي في كل حال متناظرة دائماً. «الثقة» كاسم كلمة غامضة.

(60) مثلاً دمج المعنيون مفكرون محترمون من أمثال برنارد ويليامز Bernard Williams ونيكلاس لوهمان Niklas Luhman. ويليامز هو أحد أوضح الفلاسفة في مجال الأعمال تذرع برطانة نظرية اللعب. وانجذب إلى النطاق النظري للعب، فوجد نفسه قد وقع في شرك التناقضات الناجمة عن التفكير في الثقة على أنها تخمين خطر، وفي الوقت نفسه (وكان على حق) شك بأن الثقة قد لا تكون كذلك.

See Bernard Williams, "Formal Structures and Social Reality" in Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, edited by Diego Gambetta (New York: Blackwell, 1988), 3-13. For a more sophisticated use of this strategy, see Russell Hardin, "Trusting Persons, Trusting Institutions", in Strategy and Choice, edited by Richard Zeckhauser (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1991), 18S-209. See also Hardin, "Trustworthiness", 28.

وعلى ذلك فإن دمج الوثوق وجدارة الثقة هو منزلق بريء، ولكن يستطيع المرء أن يرى كيف يمكن أن يؤدي تماماً إلى الاختلاط. في أمر واحد فقط تبدو جدارة الثقة كما لو أن لها حالة «موضوعية» وذلك أنها تعتمد على وقائع معينة حول الشخص كي يكون موثوقاً. يمكن البرهنة على جدارة الثقة، ويمكن تأسيسها بالأسباب والأدلة وهكذا تتناقص إلى نوع من الاتكال. ويمكن تطبيق هذا على جدارة الثقة المؤيدة بالجزاء، حيث يعاقب الشخص على إخفاقه في إنجاز التزامه. قد يجادل المرء في أن ذلك ليس مجرد اتكال لأن منافع الشخص الموثوق التُمست هنا بصراحة. ولكن لأن الدافع إلى إنجاز التعهد هو تجنب العقاب أكثر منه احترام التعهد يستطيع الإنسان أن يجادل بأن هذه ليست لحظة جدارة الثقة بل لحظة التبصر والاحتراس وحسب.

من ناحية أخرى قد تستعمل الثقة مثل تلك الأسباب والأدلة ولكنها أكثر اعتماداً على تجربة ومواقف الشخص الذي يثق منها على الوقائع المتعلقة بالشخص الموثوق. ولوضع المسألة بصراحة، يستطيع المرء اتخاذ قرار بأن يثق بشخص ليس جديراً بالثقة وهو يعرفه أنه كذلك. وقد يثق المرء بيافع مجرم فقط من أجل أن يعلمه معنى الثقة ومزايا أن يكون المرء موثوقاً. وقد يكون شخص ما أهلاً للثقة تماماً ولكن بسبب الظروف أو البارانويا لدى الأشخاص المعنيين لا يكون موثوقاً.

ليس بوسع أي مقدار من التوضيح الواقعي أن يزيح قراراً صارماً بعدم الثقة.

غالباً ما كنا نجد الثقة وجدارة الثقة مختلطتين عندما كنا نعمل مع مجموعات مشتركة وفي منظمات. يُثنى على الثقة عندما يكون واضحاً أن جدارة الثقة هي مدار الكلام. أما حين يأتي موضوع الثقة كفعل فإنها تعالج بحذر وتردد. فمثلاً في أحد التمارين (وهو أكثرها جدوى) يطلب إلى المجموعة أن تملأ فراغات نحو: «الثقة هي شيء أنت ... ...» الجواب العادي هو «تربحه» مما يشير بوضوح إلى جدارة الثقة. الجواب البديل هو «تعطيه» وهذا يشير إلى الثقة. ويُناقش بعد ذلك فضيلة كل طريقة من طريقتي التفكير هاتين. هذا التمرين مفيد، والتحول من جدارة الثقة إلى الثقة ليس بالمنزلق البريء. والمنزلق نفسه من الثقة إلى جدارة الثقة ليس بالبريء على الإطلاق. إنه يوحي برفض الثقة وربما بالخوف من الوثوق.

على أية حال من الخطأ أن ندفع الثقة وجدارة الثقة إحداهما عن الأخرى مسافة بعيدة. يبدو واضحاً لنا أنهما في معنى غير مبتذل وجهان لعملة واحدة. ومن المستحيل علينا تقريباً ألا نناقش الاثنتين إحداهما تلو الأخرى تباعاً. لماذا يثق المرء؟ الجواب الذي يبدو تافها: لأنه يعتقد أن الشخص الآخر جدير بالثقة. وجدارة الثقة (ربما تكون كسائر الفضائل) لا تعني شيئاً إن كانت في عزلة، ولولا الثقة لما وجد مكترث لا متأثر

ولا واثق. تبدو جدارة الثقة قادرة على التحليل بلغة الأسباب والأدلة أما الثقة فهي فاتنة آسرة تماماً لأنها غير محددة بمسائل الأسباب والأدلة. يستطيع الإنسان أن يقيس جدارة شخص بالثقة بطريقة مباشرة كما تبين تجارب نفسية كثيرة ضحلة ومسلسلات التلفزيون الهزلية. من ناحية أخرى إن امتحان ثقة شخص ما مسألة مختلفة. إذ يوجد هنا عدم تناظر حقيقي. يستطيع المرء أن يرى «إلى أي مدى تسير الأمور» ولكن الرابطة بين رغبة المرء في الثقة وبين وقائع الوضع ضعيفة في أحسن الحالات. يمكننا أن نقول أن جدارة الثقة هي «موضوع الثقة» ولكن بين الفعل والموضوع قد يوجد فجوة كبيرة أحياناً لا يمكن العبور فوقها[61].

(61) قد تكون جدارة الثقة على هذا الحساب ما يسمى أحياناً الموضوع الشكلي للثقة. كتب انتوني كيني Antony Kenny متبعاً أرسطو والمدرسيين (السكولائيين) عن رد الموضوعات الشكلية لمختلف الانفعالات ـ أي تلك الموضوعات التي من دونها لا يكون الانفعال موضوع بحث، كما هو عليه. وهكذا فإن الموضوع الشكلي للخوف يجب أن يكون الخوف من شيء. الموضوع الشكلي للحب هو المحبوب. الموضوع الشكلي للغضب ما يغضب ويحنق ويغيظ.

See Anthony Kenny, Action, Emotion, and Will (London: Routledge and Kegan Paul, 1963).

اقترح رونالد دوسوزا Rounald De Souza أن الموضوع الشكلي لحس الدعابة هو «الأمر المضحك».

See Rounald De Sousa, The Rationality of Emotion (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1987).

لقد ذكرنا الثقة وجدارة الثقة بوصفهما فضيلتان ولم نفصل القول في ذلك. ومن المهم أن نقدر لم يعتبران فضيلتين. من الواضح أن جدارة الثقة هي فضيلة ولكن ليس من الواضح أن إيلاء الثقة هو كذلك. إن إيلاء الثقة ليس دائماً تصرفاً حكيماً. الصدق كذلك ليس دائماً تصرفاً حكيماً ولكننا نقول دون تلكؤ إن الصدق في ذاته فضيلة. والشخص الذي هو غير قادر على إيلاء ثقته هو شخص مسكين في الواقع، والمجتمع الذي ينقصه مناخ الثقة هو مجتمع فيه اختلال وظيفي من نواح مختلفة. إن الشخص الذي يثق هو قادر على إنشاء علاقات حميمية، وهو يبحر في عالم معظم الناس فيه جديرون بالثقة وواثقون. (الشخص الذي يعيش في مجتمع تكون فيه الثقة لا شيء سوى سذاجة وغباء لا يرى أن الثقة فضيلة). والقول أن الثقة أو أية مزية مقترحة أخرى فضيلة ليس بالضرورة القول أنها فضيلة في شتى الظروف أياً كانت.

يمكن القول أن الثقة هي فضيلة بقدر ما تكون جدارة الثقة فضيلة في مجتمع واثق. إن مجتمعاً يتصف جوهرياً بعلو شأن الثقة فيه يكون قادراً على التعاون والتنظيم إلى مستويات لا

= الموضوع الشكلي للثقة ينبغي أن يكون جدارة الثقة والحالة الأفضل أن يكون الشخص الجدير بالثقة أو بالأحرى شخصاً في وضع قام فيه بتعهدات وحقق توقعات وأمل أن يكون جديراً بالثقة.

تستطيع الشعوب المنخفضة الثقة أن تتصورها. إن الثقة ـ وليس فقط أن يكون المرء جديراً بالثقة معتمداً عليه ـ فضيلة وعدم القدرة على الثقة وعدم الرغبة فيها كلاهما نقيصة ورذيلة. وليس من الواضح إن كان عدّ الثقة فضيلة طريقة (لإضفاء صفة أخلاقية عليها) كما يوصي رسل هاردن Russell Hardin ولكن عدّ الثقة فضيلة اتباعاً لتصور أرسطو للفضائل على أنها سمات للطبع الذي يفضي إلى الإنجاز وإلى حياة منسجمة في المجتمع[62]. ومما لا شك فيه أن القدرة والرغبة في الثقة هما من بين أهم تلك الفضائل. والإخفاق في الثقة بأحد الناس ليس مجرد إهمال. إنه إذن أمر منافٍ للأخلاق ألا يثق المرء بأناس جديرين على نحو ظاهر بالثقة بقدر ما هو مناف للأخلاق معاملتهم على نحو جائر. بل في الواقع قد يكون رفض إيلاء الثقة للناس أكثر إيذاء لهم من معاملتهم بشكل جائر. لأن معاملتهم بهذا الشكل تخفق في إعطائهم ما يستحقون أما حرمانهم من الثقة فيحدّ من قدرتهم على العمل بصفتهم كائنات إنسانية كاملة.

إن جدارة الثقة هي سمة من سمات الطبع، ولذلك هي مرشحة مقبولة للفضيلة حسب الصيغة المعيارية. (ألح أرسطو على أن «الفضيلة هي سمة طبع وليست هوى أو ملكة» أو هي كما يثبت برنارد وليامز Bernard Williams: «إنها استعداد في

---

(62) Hardin, "Trustworthiness".

الطبع ليختار أفعالاً ويرفض أخرى»[63]. قد يقول المرء أن شخصاً يمكن أن يكون جديراً بالثقة في مناسبة واحدة فقط، ولكن هذا النفع يبدو تطبيقاً فاسداً لدعوى أعم بكثير عادة. وتقييد مجال جدارة الثقة كثيراً هو تهديم لطلب الفضيلة. وقد يبدو غريباً أن نقول أن (جونس) جدير بالثقة عندما يكون عليه إخراج القمامة يوم الأحد حين لا يكون هناك مناسبات أخرى يُعتمد عليه فيها ليكون جديراً بالثقة. قد نشك في وجود سبب مستقل آخر ـ له علاقة قليلة بالثقة ـ يحث جونس على أن يخرج القمامة. من ناحية أخرى نقول بسرور إننا نثق بأن سميث سيأتي إلى موعده في الوقت المحدد سواء كنا أو لم نكن قد وثقنا بسميث من قبل، أو أننا سنثق به بعد ذلك في عمل أي شيء آخر. وهكذا فإن الثقة على خلاف جدارة الثقة تبدو عَرَضية. يمكن أن تبقى الثقة وقتاً أطول كما هي الحال في الزواج أو في علاقة عمل طويلة الأمد، ولكن يستطيع المرء أن يجادل في أن

(63) Aristotle, Nicomachean Ethics, translated by W.D.Ross (Oxford: Oxford University Press, 1948), book 2, chapter 5; Bernard Williams, Ethics and the Limits of Philosophy (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985), 9. Cf. Aristotle, Nicomachean Ethics, book 3. William Frankena, no friend of "virtue ethics" has suggested that the virtues are no more than the disposition to obey rational principles, thus eviscerating the topic as worth study in its own right. William Frankena, Ethics (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973), 64.

الثقة مع ذلك هي صنيعة أعمال وخيارات وممارسات فردية ولا تكون ذات معنى إلا ما دامت مطبقة عملياً. وهكذا وفقاً للصيغة المعيارية (وهي أن الفضيلة نزعة طويلة الأمد أو حالة طبع) قد لا تبدو الثقة مرشحة جاهزة للقب الفضيلة.

يوجد الكثير مما يمكن قوله حول جدارة هذه الحجة ولكن نقول باختصار إننا نرفضها لأنها تشمل أمرين: تصوراً خاطئاً للفضيلة ومفهوماً ضيقاً جداً للثقة. أما صيغة أرسطو فتعوق تحليل الثقة على أنها فضيلة ما دامت «هوى» ولكن ثمة أهواء كثيرة تعتبر بوضوح فضائل. الحب مثلاً انه هوى غالباً يذكر أنه فضيلة شخصية بالتأكيد. ومع أن الحب يتضمن احداثاً فإنه بحكم طبيعته شديد التحمل. قد يجادل المرء فيما إذا كان الحب فضيلة أم لا كما فعل المتحدثون في كتاب «المأدبة» لأفلاطون[64]، ولكن ينبغي علينا على الأقل أن يكون عندنا قليل من الشك حول إبعاد الهوى ـ والانفعالات بوجه عام ـ من قائمة المرشحين للقب الفضيلة. الثقة هي انفعال أو موقف انفعالي رغم أنها بالتأكيد ليست انفعالاً بالمعنى العادي ولذا نريد

---

(64) Plato, Symposium, translated by Alexander Nehamas and Paul Woodruff (Indianapolis: Hackett, 1989). See also Robert C.Solomon, "The Virtue of Love", in Ethical Theory: Character and Viture edited by P.French. Midwest Studies in Philosphy. Vol 13 (Notre Dame, Ind.: Notre Dame University Press, 1988), and in the Joy of Philosophy (New York: Oxford University Press, 1999) chapter 1.

أن نكون حذرين ولا نبعدها عن صنف الفضائل الأخلاقية المهمة. لا تدل أعمال الفرد وحدها على بعض جوانب طبعه بل مشاعره الفردية تدل عليها أيضاً. ولا ينظر إلى هذا الطبع على أنه «حالة» بل على أنه صورة تشف عما هو كامن. إن جدارة الثقة فضيلة. ولكن الجزء الجوهري من حجتنا يثبت أن الثقة فضيلة أيضاً ـ إنها أمر يتعهده المرء ويختاره، إنها طريقة عملية للعيش تقوم بأمرين معاً تحدد أصناف شخصياتنا كما تتحدد نهائياً بهذه الأصناف.

الثقة المشروطة

أشرنا سابقاً إلى أن الثقة نادراً ما تكون «غير مشروطة» وحتى حينما يقال أنها كذلك تماماً يلزم التفريق الدقيق بين مجرد نقص التمييز أو السذاجة. وقبل أن نستطيع الشروع في فهم الثقة الأصيلة من المهم لنا أن نبحث مع بعض التفصيل في مركز الثقة ومجالها وحدودها أو ما يشار إليه غالباً بأنه «موضوع» الثقة.

إن موضوع الثقة غادة هو شخص معين أو مجموعة أشخاص. في بعض الأحيان قد يكون لمثل هذا الوصف الشمولي معنى كما في الزواج ولكن عادة (حتى في الزواج) فإن الثقة، حتى الثقة البسيطة لا تكون شاملة تماماً دون شروط وتخوم وحدود. نحن من دون تفكير نثق بساعي البريد أنه سيحضر بريدنا إلى الباب الأمامي. وتراودنا الشكوك مباشرة إن

هو غيّر أسلوبه فجأة وبدأ يأتي من الباب الخلفي أو يخطو ببساطة داخل المنزل. حتى الثقة البسيطة الساذجة لها حدودها وتخومها. ولأن الثقة البسيطة غير واضحة وخالية من عدم الثقة فمن السهولة بمكان أن نفترض أنها غير مميزة. ولكن ثقة الطفل الصغير بالذين يعتنون به في البداية هي انتقائية سلفاً. وبعض الكلاب (كالكلاب الألمانية الداتشهاند مثلاً) مشهورة بأنها تظهر ثقة شاملة بأصحابها. (والقول أنه) ينبغي على المرء أن يكون له «موقف واثق تجاه العالم» هو وضع إهمال صحي ولكنه لا يستتبع أن الثقة ليس لها حدود.

وهذا أيضاً صحيح فيما يخص رتبة الثقة في علاقة ما. نقول إننا نثق بفلان وبعلاّن ولكن هذا القول يترجم عادة إلى وصف مختصر ذي سياق مقيد لصيغة: «أنا أثق بفلان وعلاّن لأفعل هذا وذاك». لنفرض أننا دخلنا في اتفاق في مجال الأعمال: سأنتج أنا أربطة أحذية إذا استطعت أنت أن تزود بالأحذية. أنا أثق بفطنتك في مجال الأعمال وبذكائك وبصدقك وبحسّك السليم وبمعرفتك في موضوع الأحذية ... هل يجب علي بناء على ذلك أن أثق بك لتعتني بأولادي؟ هذا سؤال سخيف ولكن ما الذي يجعله سخيفاً؟ ذلك أن الثقة هي دائماً مقيدة وهي عادة خاصة تماماً. بل حتى في أكثر التفاعلات خصوصية يوجد الكثير من الادعاءات الخلفية والشروط الخفية للثقة ـ كأن تثق بالبقال أن يعطيك سمكاً طازجاً وغير ملوث

بنفس السعر المعلن ـ نحن أيضاً نثق بأن البقال لم يبصق على السمكة وأنه غسل يديه جيداً، ونحن نتكلم هنا عن بقال نعرفه فماذا يكون الحال مع محتال دجّال أو زائر غريب، أو إلى ما هنالك من صف طويل من الاحتمالات التي لا يستطيع أن يبتكرها إلا فيلسوف أو كاتب أحمق لقصة من الخيال العلمي، أو شخص مصاب بالبارانويا إلا أن الثقة في حد ذاتها مع ذلك مشروطة ومركّزة ومحدودة.

إن مجال الثقة ومركزها كلاهما ليس بيّناً بذاته على الإطلاق. حين تصبح المشاركة في العمل صداقة وتصبح الصداقة أكثر التزاماً قد يبدو الأمر أنه: «لا أجد في هذا الشخص ما لا أثق به» ولكن المرء يستطيع دائماً أن يجد حدوداً إذا حصل بعض التعارض نخص هنا بالاعتبار موضوع الزواج. لنفرض أننا قررنا بشكل عفوي أن نتزوج ذات ليلة على ضوء النجوم في قارب الحب. وقبل أن يرسو القارب في جزر الباهاما عقد قراننا ربّانُ السفينة كما ينبغي. أحبك. هل يتبع أني بناء على ذلك أثق بك أن تعتني بأولادي؟ إن هذا ليس سؤالاً سخيفاً جداً بقدر سخف السؤال الموجه آنفاً إلى صانع الأحذية. وفي الواقع إن ثقة رابطة الحب هذه ربما كان لها أساس أكثر اهتزازاً من ثقتك بأولادك حين يشاركونك في مجال الأعمال. يتطلب مجال الأعمال ثقة مطوّقة جيداً محددة على حين أن الزواج هو ثقة واسعة مفتوحة الخيارات في نهايتها. إن ثقة شخص بحبيبه «من

دون حدود» و «من دون شروط» قد تكون على أية حال ثقة غير منطقية مهما كان الحب صادقاً كأن يكون هناك سبب لعدم الثقة بكفاية المحبوب أو بضبطه لنفسه. فحتى الحب له حدوده مع أننا حين نكون رومانتيكيين ندعي أنه لا يوجد مثل هذه الحدود.

في اللغة الإنكليزية وفي الفكر الغربي على العموم ثمة ميل ملازم نحو التعميم ولا سيما ميل نحو تعميم الثقة، وليس ذلك من أجل تعرف تقيدها بالمجال وبالمركز. إذا قلنا أننا «نثق» بشخص ما فيبدو أننا نضمّن قولنا أننا نثق به «من كل ناحية» وربما «دون شروط» وهذا ما عناه فرانك سيناترا في الحب، «إذا كنت تثق بهم حقاً فإنك ستثق حتى النهاية».

غالباً ما نتحدث بمصطلحي «الوثوق» أو («عدم الوثوق») بأحد الناس، ولكن يبدو أن التفكير في الثقة يظهر أننا دائماً نثق بالناس من بعض الوجوه فيما يخص أداء بعض الأعمال والمشاركة في بعض الممارسات المحددة جيداً، وفي بعض المجالات التي أُحسن تحديدها قليلاً أو كثيراً. وهكذا قد نثق بزوج أن يكون مخلصاً جنسياً، ولا نثق به أن يصل في الوقت المحدد دائماً. قد يثق المرء بطبيب الأسنان لأنه يعتني بأسنانه، ولكنه لا يثق به أن يعتني له بمنزله أو بممتلكاته. قد يثق المرء بأخيه «ضمنياً» في سلامة حياته الخاصة (بكل معنى الكلمة) ولكن لا يثق به إن كان بيده بندقية.

إن السياق والمواءمة يساعدان على تعيين حدود الثقة. نثق بأن زميلاً في العمل يتذكر موعد الاجتماعات لا أن يتذكر أعياد ميلادنا. نثق برؤساء شركة ما أن يصفوا لنا الوضع المالي للشركة بصدق، لا بأن يخبرونا عن حياتهم الشخصية وهِناتهم ونقاط ضعفهم. ونحن كثيراً ما نعمم مثل هذه الثقة لتشمل مجالات أخرى غير المجال المطروح، إلا أن هذا التعميم بقدر ما هو دليل على عدم التفكير العميق هو اتساع أصيل في المجال. وأفضل للإنسان وأسهل دائماً أن يثق من ألا يثق ـ إن لم تتوافر معلومات أخرى (داعية لعدم الثقة) ـ وهكذا أحرى بنا أن نقول ببساطة: «أنا أثق بفلان وعلان» من أن نقول: «أنا أثق بفلان وعلان في فعل س او ج او ع» مع ادعاء مفعم بالأمل بأنه إذا كان هناك من هو جدير بالثقة بخصوص بعض الأعمال فإنه ربما سيكون جديراً بالثقة بالنسبة لأعمال أخرى. ومع ذلك يوجد دائماً حدود، والتعرف على هذه الحدود وليس بأي حال من الأحوال رفضاً للثقة. وفي الواقع إن تعرف الحدود هو جزء جوهري من الثقة الأصيلة.

ما وراء الكفاية

أحد الشروط الواضحة للثقة هي كفاية الشخص الموثوق. لا يوجد معنى في أن تعطى الثقة لشخص كي يقوم بشيء ربما لا يستطيع القيام به. وفي عالم اليوم النموذج الواضح للثقة ـ الثقة

التي يُلجأ إليها في جميع الأدبيات ـ هي الثقة بالمحترفين (المهنيين) والمختصين من كل الأنواع. إن العالم شديد التعقيد. الأدوات التي نستعملها يصعب علينا أن نصلحها بأنفسنا (فضلاً عن تصنيعها) أصبح الطب شديد التكلف والتكلفة كي يصف الإنسان الدواء لنفسه، أو إن كان المرض جدياً أن يعتمد على أطباء الأسرة الممارسين. الآلة القانونية (الحقوقية) في المجتمع أصبحت متاهية معقدة (ويعود ذلك إلى حد بعيد إلى نشاطات المهنيين أنفسهم الذين نسألهم المساعدة في هذه المتاهة). وهكذا برز للعيان أن أول اهتمام للثقة ـ ولجدارة الثقة ـ هو الكفاية.

ينبغي أن نشير، ثانية، إلى أن تعيين الكفاية شرطاً للوثوق يدمج بسهولة كبيرة الشخص الموثوق (الذي كفايته في الميزان) والشخص الذي يثق (الذي تكمن كفايته بشكل رئيسي في قراره بإيلاء الثقة). ولكن الكفاية مع أنها ظاهرياً جوهرية فإنها يُغالى في التأكيد عليها في مناقشات الثقة. الكفاية ليست أكثر من شرط سابق. إنها ليست قلب الثقة.

عندما ننادي طبيباً أو سمكرياً أو محاسباً ربما يكون ما يهمنا في المقام الأول منه كفايته سواء أكان يستطيع القيام بالعمل أم لا. ولكن هناك فارق حرج بين كون المرء قادراً على إيلاء ثقته بشخص وبين معرفته بأن ذلك الشخص هو كفء. هذا الفارق لخصه بعض الفلاسفة بكلمات «وجود الإرادة الطيبة» أي أن يكون لديه الاهتمام الكافي بالإضافة إلى أنه كفء في

مهاراته[65]. نحن نثق بالغريب الذي يتوقف لمساعدتنا في تغيير إطار السيارة، ليس فقط لنعرف كيف يغير الإطار، ولكن يا للأسف هذه الأيام لأننا نخشى أن يسرقنا. بالنسبة للذين أصبحوا آباء وأمهات حديثاً ولجليسات الأطفال قد يعقد الأمل على الكفاية عندهم أكثر من توقع الأمان (مثلاً الكفاية في عدم سقوط الطفل من أيديهم أو الكفاية في تذكر أوقات طعامه وتقديم الغذاء المناسب له). ولكن الإرادة الطيبة والشعور الطيب لدى الجليسة ـ التي تعتني بالطفل ـ لهما كل الأهمية. نريد أن نثق بمعرفة أطبائنا وبمهاراتهم ولكن الآن اهتمامنا الأول هو إن كنا نستطيع أن نثق بهم (أو بمنظماتهم) لكي يزودونا بأفضل رعاية وعناية. عندما ندخل مجال الأعمال نفترض عادة أن ذلك الشخص وتلك الشركة اللذين نتوجه إليهما لديهما كفاية. وما لا نفترضه هو أمر يجب أن يكون راسخاً عندنا واتخذنا به قراراً وهو إن كان ينبغي أن نثق بهذا الشخص أو بتلك الشركة أو لا نثق.

إن دور الكفاية في الثقة دور معقد. يأتي أحياناً في المقام الأول أو في مقام المركز الأول مهما كانت الظروف. نحن لا نكترث إذا لم يهتم بنا الميكانيكي. جُلّ همنا أن يكون إطار السيارة مثبتاً. في أحيان أخرى وخاصة في العلاقات الأسرية تكون الكفاية أمراً ثانوياً تماماً، أو في الواقع لا أهمية ولا شأن

(65) Baier. "Trust and Antitrust"; Jones, "Trust as an Affective Attitude".

لها في الموضوع المطروح (ندع جانباً المسألة المهمة للكفاية بين الأشخاص (البينشخصية والكفاية العاطفية). ولكن الكفاية في حد ذاتها ليست أبداً الموضوع الوحيد للثقة. وهذا ينطبق على المهنيين أيضاً فنحن مثلاً نثق بالأطباء، ليس فقط لنعرف ماذا يفعلون، ولكن لنلفت انتباههم إلى ما يفعلون كي يأخذوا بالحسبان مشاعرنا واهتمامنا كمرضى وليكونوا لا تقنيين أكفاء وحسب بل أطباء جيدين. الكفاية في حد ذاتها هي موضوع الاتكال وليست موضوع الثقة. وحين نقول أن الثقة هي مسألة بين الأشخاص وليست مجرد اتكال أو اعتماد فمعنى ذلك أن العلاقة تأتي في المقام الأول لا قدرة الشخص الموثوق.

الكفاية هي القدرة على الأداء كما هو متوقع، وفقاً للمعايير المناسبة للدور أو المهمة موضوع البحث. يتضمن الوثوق بالناس بين ما يتضمن من أمور أخرى، تقدير مستوى كفاياتهم. ويستتبع ذلك أن وجهاً مهماً من وجوه الوثوق هو قياس ذلك المستوى على الضبط. إذا أعطيت الثقة لطفلٍ كي يقوم بعملية معقدة موضوعة للكبار فإن إخفاق الطفل لا يقع عليه بل يقع على الذي وثق به. إذا وُثق بصانع للقيام بما هو من مهمة معلم الصنعة يقع اللوم في الإخفاق على الشخص الذي وثق بذلك الصانع (إن علاقات الثقة قد تضخم الكفاية أو تشلّها، ولكن هذه مسألة مختلفة عن الوثوق بالناس بسبب كفايتهم) إن معايير الكفاية خاصة بكل من المهام والمجالات،

ولكن بوسع المرء أن يميز عدة أنواع من عدم الكفاية وهي تحرض بناء على ذلك أنواعاً مختلفة من عدم الثقة. إن الثقة بأطفال أو بصنّاع كي يقوموا بما ليس باستطاعتهم (بعدُ) القيام به لا يؤدي إلى تصدّع الثقة. إذ لا بد أن يكون الإخفاق سابقاً كإمكانية وبشعور واضح. إن العبء يقع على الذي يثق لا على الموثوق به، وقد تؤدي النتيجة السلبية إلى شعور بالخيبة ولكن لا تعتبر خيانة إلا بمشقة. من جهة أخرى إن ادعاء الشخص أنه يحسن عملاً وهو يعرف أنه لا يحسنه قد يكون تصديعاً للثقة. وليس نقص الكفاية الذي سبّب هذا ولكن نقص الصراحة. هنا يطفح عدم الكفاية ليكون انتهاكاً للثقة.

للثقة والكفاية فوق ذلك علاقة ثانوية أكثر تعقيداً. مع أن الكفاية قد تكون مسألة اتكال ـ أي توقع ـ فإن الثقة بالناس كي يخبروك بشكل دقيق عن كفايتهم أو نقص كفايتهم هو بالتأكيد مسألة ثقة. ويبقى الأمر الأكثر تعقيداًهو مدى ثقتنا بالناس بأن يكونوا صادقين مع أنفسهم حول مستوى كفايتهم. الجرّاح الذي تقدمت به السن، والمحامي الذي كان يدافع عن نفسه في قضية تناول المسكرات، والأستاذ البروفسور الذي غدا متعباً برماً يثير مشاكل حادة. حتى لو وثقنا بهم بأن يكونوا صادقين معنا فإننا قد لا نثق بهم بأن يكونوا صادقين مع أنفسهم فيما يخص إضاعتهم مهاراتهم وضعف حكمهم. علاوة على ذلك نحن نثق بالأكفاء من الناس لكي يحافظوا على مهاراتهم التي لا تنعكس

على الاتكال عندهم وحسب بل أيضاً على طبعهم وضميرهم الحي. ثانية ينبغي أن نثق بالأطباء بأن يكونوا صادقين معنا وصادقين مع أنفسهم حول كفايتهم، ولكن إذا لم يبقوا على إطلاع حسن ويطلعوا بضمير حي على المستجدات في ميدانهم والتكنولوجيات الحديثة في ممارستهم فإنهم سوف يفقدون الكفاية التي لدينا الحق أن نتوقعها منهم وبذلك ينتهكون ثقتنا بشكل عميق.

عندما نقول إن الثقة هي مهارة عاطفية فهذا يتضمن أن الكفاية الانفعالية هي جزء أساسي من الثقة. ومظهر جوهري من هذه المهارة سيكون مهارة في الحكم وفي رؤية العالم ورؤية الذات ورؤية الإنسان لوضعه بطريقة مناسبة ناجحة. قد تكون مهارة الشخص التكنولوجية لها المقام الأول في التجارة والمهن، ولكن حتى هناك فإن طبيعة العلاقة هي الأمر الجوهري في الثقة. وسواء في الزواج أو في مجال الأعمال أو في السياسة لا تتميز المهارات المتضمنة فيها بسهولة عن العلاقات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، إذ أن تلك (المهارات) جزء أساسي من هذه العلاقات. قد تكون الكفاية مفتاح المقومات في جدارة الثقة ولكنها ليست منفصلة عن المهارات العاطفية التي تجعل الوثوق ممكناً.

الثقة بصفتها وسيطاً: أكثر سوء الفهم مخاتلة

يبدو أن كلمة «ثقة» كاسم تدل على كيان في غاية الغموض. نحن نتحدث عن العلاقات كما أنشأتها الثقة. نحن نتحدث عن الثقة كما نتحدث عن الحب كشيء يحمله الإنسان لغيره. نتحدث عن الثقة كأنها جو عام أو مناخ يثق فيه الناس أو يميل أحدهم إلى الثقة بالآخر، كما يتحدث المرء عن «بيئة» أو عن «سياق». نتحدث عن الثقة كأنها تلك التي تتخلل (أو تُخفق في أن تتخلل) مؤسسات ومنظمات، كأنها أمر يمسك بالناس معاً (أو يشدهم بعضهم إلى بعض). يستطيع شخص أن يعطي الآخر ثقته وذلك الآخر «يكسبها» في المقابل. وهكذا تبدو الثقة كأنها كيان، شيء يمكن تبادله، وهو إما أن يكون حاضراً أو غائباً، وإما «كان له» قوام في ثقافة أو علاقة أو (لم يكن له)، إنه «مزلّق» أو «صمغ» وكل هذه استعارات أو مجازات تتحول بصعوبة إلى التطبيق العملي.

في علم الاجتماع يمكن الفهم بشكل كاف كيف تعالج الثقة نموذجياً كأنها خاصية سريعة السريان والانتشار في مجتمع أو جماعة أو ثقافة. إنها معنى ضمني للأمان وسبب ملموس للاطمئنان في عالم بات غير موثوق. ولكن عندما تعتبر الثقة مجازاً أنها «صمغ» أو «مزلّق» أو «مناخ وجو» أو «وسيط» أو مجرد «هراء» بسيط فجميع هذه صور ساكنة. الثقة ثاوية هناك وحسب. نزل عليها الفعل أو أنها (مزلق أو صمغ) تسهّل بشكل

سلبي الفعل وتصطنعه. إن المناخ والجو يحيطان ويؤثران ولكنهما أيضاً لا شخصيان (ليس لهما صفة شخصية) هامدان إذا توخينا الدقة. الثقة في جميع هذه الحسابات هامدة لا حركة لها. إنها ببساطة موجودة، ولما كانت كذلك يمكن أن تؤخذ أمراً مفروغاً منه ونتجاهلها إلا في أوقات الشدة. ليست الثقة وسيطاً بل إنها فضيلة إنسانية تهذبها وتصقلها الخطب والمناقشات والتعهدات والعمل. إنها لا تكون أبداً شيئاً «جاهزاً في اليد»، إنها دائماً قضية جهد إنساني. يمكن بل يجب غالباً أن تكون مبتكرة بضمير حي ولا تؤخذ أمراً مفروغاً منه وحسب. فهم الثقة معناه فهم ما يجب أن يكون وما يجب ألا يقال بتجنب تلك التعليقات الجائحة التي تثير الخوف والشك. إنها تتألف من تأكيدات في الأفعال والأقوال على حد سواء والقيام بأمرين معاً قطع الوعود والالتزام بها (جدارة الثقة) وتشجيع الآخرين على أن يقطعوا وعودهم ويلتزموا بها (الثقة). من الواضح أن جدارة الثقة هي فضيلة. ولكن قلما يُعترف بأن الثقة فضيلة ـ ذلك أن الثقة أمر جيد عملُه. يثق الأفراد، ويثق الأفراد بشكل جماعي ولكن الثقة ليست في المقام الأول ظاهرة اجتماعية كما أنها ليست متغيراً[66] خلواً من القيمة ثقافياً أو اجتماعياً. إنها مظهر

---

(66) لقد دخلت انيت باير Annette Baier ولورانس توماس Laurence Thomas في حملة خاصة لترسيخ الثقة كأساس لفلسفة الأخلاق في مقابل القاعدة السائدة ـ والعقل ـ اللذين ما زالا يحكمان النظريات الأخلاقية. =

جوهري للأخلاق بل هي مادة درس أخلاقي ومسألة تفاعل إنساني وخيار ومسؤولية. إنها ليست «هبة» في حياة محظوظة بل هي جزء خلاّق في جميع ممارساتنا الاجتماعية. الوثوق هو قرار (أو سلسلة من القرارات) يفتح العالم لنا، يبني ويعمق علاقاتنا ويخلق إمكانيات جديدة بل «عوالم جديدة»[67].

إن معالجة الثقة على أنها أمر ساكن ووسيط لا شخصي في النهاية يكون لها بالمقابل نتيجة واحدة فاسدة بشكل خاص متضمّنة في الاستعارة المألوفة لكلمة «هشاشة» وأكثر سوء فهم مخاتلة للثقة هذا يطرح فكرة أن الثقة هي وسيط ولكنه وسيط هش لا بالمعنى الواضح فقط أي بمعنى أنه يمكن انتهاك الثقة

= See Laurence Thomas, "Trust, Affirmation, and Moral Character: A Critique of Kantian Morality", in Identity, Character, and Morality, edited by Owen Flanagan and Amélie Oksenberg Rorty (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990).

رسل هاردن Russell Hardin يغدق الضحك من أولئك الذين يؤولون الثقة تأويلاً أخلاقياً (يدخلون الأخلاق على الثقة) الأمر الذي نراه حقاً محيّراً. إن الجزء الذي يسخر منه هو الثقة الساذجة الثقة الغبية، ولكن أن نقول أن الفضيلة يمكن أن يُساء استخدامها ليس معناه أنها ليست فضيلة. ويبدو أن البديل الذي كان في ذهنه هو المفهوم اللاأخلاقي للجدوى وللأفضلية وهذا لا نسعى أن نسميه «ثقة» على الإطلاق.

See Hardin, "Trustworthiness".

(67) Cahrles Spinosa, Fernando Flores, and Hubert Dreyfus, Disclosing New Worlds (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1997).

بفعل غير جدير بالثقة أو بتعبير أو تصريح بل بالمعنى المخاتل الغادر أي أنها هشة مثل هشاشة الكريستال أو الزجاج. تنكسر بسهولة وما أن تنكسر لا يمكن جبر كسرها. نتكلم على الثقة حين تكون «مبعثرة محطمة» أو «مهدمة».

هاكم القصة المعيارية الموحدة: نبدأ علاقاتنا بموقف إهمال. إن الثقة الحقيقية هي «الثقة البسيطة»، الثقة التي لا تتطلب انتباهنا، الثقة التي بقيت حتى ذلك الحين غير مشوشة. ولكن إذا كان الوضع غير مؤكد نظل نثق بشكل مؤقت تجريبي إلى أن تترسخ الثقة (أي حتى يتم التثبت من جدارة الثقة عند الشخص الموثوق)، أو تُنتهك وحينئذٍ تصبح قضية الثقة مستحيلة. إذا تثبتت الثقة يمكن أخذها أمراً مفروغاً منه أو على الأقل لا تبقى موضع خلاف وفي الواقع عندما تصبح الثقة صلبة راسخة فإن ما يشبه الصمغ يجعل العلاقة متماسكة. ولكنها بهذه الحالة تصبح هشة سريعة الانكسار. ثم ربما يقاطعها فجأة أو بعد فترة طويلة تحقق جارح مؤلم وهو أن الثقة تمت خيانتها إنها تتكسر مثل الكريستال بشكل يتعذر ترميمه. وما أن تُخان الثقة حتى تذهب إلى الأبد. ولقول الحق ينبغي للثقة أن تكون صلدة غير منطوق بها غير مهشمة كي تستطيع أن تصمد. ولكن الثقة هي أيضاً هشة وما أن تنكسر حتى يتعذر جبر كسرها.

إن الخطر في هذه القصة هو استعارة الهشاشة ومعها

الاستعارة الضمنية للصلابة[68]. وفي الواقع لا تغدو الثقة بوضع نقاش أثناء علاقة الوثوق. ولكن عندما لا تعود الثقة موضوعاً مطروحاً، عندما تُنتهك أو تخان أو ببساطة عندما تكون موضع تركيز يغدو النقاش أهم الأمور. وحينئذ تصبح استعارة الهشاشة مهلكة مميتة. هناك مثلان توضيحيان مألوفان: في الأول يجد الرجل أن زوجته كانت غير مخلصة له لسنوات قبل زواجهما. يستنتج أنه لم يعد بعد يستطيع أن يثق بها فيبدأ معاملة الطلاق متجاهلاً كل ما عاشاه معاً كل ما بنيناه معاً والوحدة التي شيداها متعاونين مشتركين. هو لا يريد أن يتوجه نحو الصفح أو النسيان. لقد تحجر على سبيل المجاز بالصورة التي يتعذر ترميمها. الصورة الإيضاحية الأخرى هي عن مجموعتين عرقيتين تعيشان متجاورتين مدى قرون، وفجأة (وبسبب تحريضات سياسية وبانوراما مصطنعة وربما بإحياء بعض المظالم التاريخية) بدأت كل جماعة تهاجم الأخرى. وكان هنالك مذابح وأشكال من الثأر والانتقام وتدفقت سيول اللاجئين. هل يستطيعان أن يعودا إلى العيش معاً ثانية في انسجام؟ سيكون الأمر مخيفاً إذا أجبنا «بلا». ولكن اتخاذ هذا الجواب هو اتخاذ للقصة المجازية

(68) الفرق بين الصلابة والتضامن مهم هنا، فالأول يعود إلى شيء غير إنساني وإلى مادة كثيفة. الثاني يعود بشكل متميز إلى الإنساني إلى التفاعل حتى في ما هو روحي (في المعنى الذي قصده هيغل حين استعمل كلمة «جوهر»).

الاستعارية التي تقول أن الثقة إذا ضاعت لن يكون بالإمكان استعادتها من جديد. التاريخ والتجربة الشخصية ينبآننا خلاف ذلك ولكن القصة تحجب أبصارنا.

لما كانت الثقة ديناميكية فإنها كثيرة المرونة ومنطقية أكثر مما تسمح به الرواية، ولذلك هي قابلة للمفاوضة. إنها ليست «صلبة» وحسب كما أنها ليست قابلة للتهدم بأكملها. إن أخذ الثقة أمراً مفروغاً منه هو دائماً مخاطرة، بالرغم من الحقيقة البديهية الموجودة في علاقة الثقة، إن الثقة ليست موضع خلاف. ولكن الادعاء بأن الثقة لا يمكن كسبها ثانية (استعادتها) فتلك هي الكارثة. ليست الثقة هشة كما أنها ليست متعذرة الترميم، وديناميكية الثقة النامية وبناء الثقة يمليان بدورهما ديناميكية إصلاح الثقة وتجديدها، التي ليست ثقة «بسيطة» الآن بل ثقة أعمق وأكثر مرونة وهي الثقة الأصيلة.

لا يمكن للثقة أبداً أن (تموت) بسهولة تماماً كما أنها لم تثبت بسهولة دفعة واحدة وعلى طول المدى. ولن تكون أبداً «متهدمة» بشكل نهائي ما دام ثمة علاقات مشابهة ـ حتى علاقات العدوان والكره ـ تبقى. وتماماً كما تتطلب الثقة التقوية والتكرار واجتياز امتحانات جديدة وفرصاً فإن الثقة التي تعرضت للخيانة مرة واحدة تبقى منفتحة لاحتمالات جديدة وامتحانات جديدة وفرص جديدة، إذا جزمنا أمرنا واتخذنا قراراً ووجهنا أنفسنا نحو ترميم تلك الثقة المهدورة. ومفتاح ترميم الثقة ليس

مجرد كسب الثقة بل إعطاء الثقة حتى في غياب الدليل المشجع. بوسعنا أن نتخذ قراراً بالتجاهل (لا بالإنكار) رغم التاريخ الطويل من العدوان والخيانة إذا نحن وضعنا نصب أعيننا علاقة طويلة الأمد واحتمالات للمستقبل ورفضنا أن نسكن في الماضي وحده ليس غير. بتعبير آخر نحتاج أن نثق حتى في غياب جدارة الثقة.

إذا فكرنا في الثقة كأمر يُعطى أكثر من كونه أمراً يُكسب وأنها شيء يُخلق ويُمنح كجزء من ممارسة اجتماعية يتقاسمها الناس بدلاً من أن تكون «موجودة ببساطة هناك» في علاقة أو في مجتمع، حينئذ نجد أن الثقة تتحرك نحو عالم المسؤولية. إن فقدان الثقة هو أحد تلك الانهيارات الذي يستدعي تركيز الاهتمام على ممارسة كاملة (الثقة) وهو بذلك لا يعلن نهاية تلك الممارسة بل يعلن التقدير الواعي الذاتي لماهيتها وكيفية عملها أو عدم عملها. إنه مناسبة للتجديد بقدر ما هو خَطَر. ولكن الخطر الحقيقي ليس فقدان الثقة وحسب بل التخلي عن الثقة نهائياً. والفرصة السانحة هنا هي تأسيس ثقة أصيلة مرة أخرى، ثقة غير قابلة للتهديم وتكون تكريساً مفتوحاً متبادلاً للعلاقة.

III

الثقة الأصيلة

إن مفهوم الثقة الأصيلة استعير من المرويات الوجودية خاصة من كييركغارد وهيدغر، مع أن ما نعنيه بـ «الأصالة» هنا يمكن أن يكون منفصلاً إلى حد بعيد عن السياق اللاهوني والانطولوجي (الوجودي) الذي عرضاها فيه. تتضمن الأصالة معرفة ممتازة بأمرين: بهوية المرء نفسه، وبعلاقاته مع الآخرين، ولكنها أيضاً تتضمن معرفة عميقة بأن الهوية الذاتية مائعة وغير مؤكدة، وأن هوياتنا تتغير حسب ظروفنا وحسب التزاماتنا مع الناس. وعلى هذا فإن الأصالة هي مفهوم عملي ولها علاقة بالأساليب التي نخترع بها معاً أنفسنا ونعيد اختراع عالمنا. إننا نشعر أن الأفراد الذين يثق أحدهم بالآخر بصورة أصيلة يعيشون في عالم أكثر حيوية ونشاطاً وأكثر جسارة ومغامرة من غيرهم

ممن لا يثقون ثقة أصيلة. والناس في المنظمات التي يثق فيها أحدهم بالآخر يعملون في محيط أكثر غنى وأكثر مرونة وأكثر ابتكاراً من غيرهم الذين لا يثقون. وتزدهر منظماتهم تبعاً لذلك. ولو تعلم السياسيون والشعب في النظام الديمقراطي أن يثق أحدهم بالآخر بصورة أصيلة لشكّلوا مجتمعاً عادلاً ومتناسقاً (بقدر ما هو مزدهر).

من الثقة البسيطة إلى الثقة الأصيلة

الثقة البسيطة غير تأملية، والثقة العمياء تخدع نفسها. أما الثقة الأصيلة فهي معاً تأملية وصادقة مع نفسها ومع الآخرين. جميع أشكال الثقة تتضمن الاعتماد على الأشخاص الآخرين ولأنها كذلك فإنها عرضة للخيانة. ولكن على حين أن الثقة البسيطة والثقة العمياء حين تجربان الخيانة تهتز الأرض تحتهما فإن الخيانة ليست مفاجئة وليست مخربة في الثقة الأصيلة. جميع أنواع الثقة تتضمن الهشاشة والمخاطرة وما من شيء يعتبر ثقة إذا لم يكن فيه إمكانية الخيانة. ولكن على حين أن الثقة البسيطة خالية من عدم الثقة، والثقة العمياء تنكر إمكانية الخيانة فإن الثقة الأصيلة واضحة على نحو تعترف فيه بإمكانية الخيانة والخيبة. لقد أدخلت في الحسبان حجج عدم الثقة ولكنها مع ذلك حوّلت ذاتها إلى جانب الثقة. وعلى هذا فإن الثقة الأصيلة معقدة، إنها كل شيء ما عدا السذاجة والثقة الأصيلة ليست

معارضة لعدم الثقة بقدر ما هي جدلية معها. إن الثقة وعدم الثقة يعرّف كل منهما الآخر بتعابير الآخر.

كل أشكال الثقة تتضمن علاقات وتفاعلات مع الناس الآخرين (وبهذا تتميز عن الاتكال) ولكن في الثقة الأصيلة تكون العلاقة نفسها مركز الاهتمام. في الثقة البسيطة يميل المركز إلى أن يكون في أعلى درجة من الاطمئنان للشخص الموثوق وإلى النتيجة. وبذلك تأخذ على نحو نموذجي شكل التفاؤل المركز. وعلى نحو مغاير لذلك تكون الثقة الأصيلة مطمئنة إلى ذاتها أكثر من كونها متفائلة فقط. ويقع مركزها على مسؤوليات الشخص الخاصة في الوثوق. الثقة الأصيلة هي ثقة على دراية تامة بمجازفات الثقة وأخطارها وعوائقها ولكنها تحافظ على اطمئنانها الذاتي في أن تثق رغم كل شيء.

إن التمييز بين الثقة البسيطة والثقة العمياء والثقة الأصيلة مهم جداً كطريقة للتأكيد على الفضائل الخاصة بالأصالة التي تتعارض مع السذاجة ومع عناد خداع النفس. وهما غالباً معترف بهما ومشهوران على أنهما يدخلان في باب ثقة. وبرسم هذه التمييزات نحن لا نصور أنواعاً مختلفة من الثقة. لقد أصبح صوغ مثل هذه النماذج الرياضة المفضلة لدى المعلّقين، لنتأمل التمييزات الكلاسيكية عند برنارد باربر Bernard Barber بين الكفايات التقنية أو المهنية أي المسؤولية الائتمانية وبين الثقة الاجتماعية (الخلقية) المكتوبة بتبجح وتفاخر. ولنذكر باتريك

مورفي Patrich Murphy وغريغوري غندلش Gregory Gundlach بتمييزهما خمسة أقسام للثقة وهي «الحسابية، القابلة للتحقق، المتبادلة، المكتسبة، العمياء» وهناك تمييزات أخرى مثل تمييزات شابيرو Shapiro وشيبارد Sheppard وشيراسكين Cheraskin للأجزاء الثلاثة للثقة وهي: ثقة ذات أساس حصين، وثقة ذات أساس معرفي، وثقة ذات أساس تعرفي(69). نريد أن نلقي نظرة شك على كل مجموعات التمييزات هذه ليس فقط لأنها تميل إلى إدخال البيروقراطية على ظاهرة عضوية متشابكة، ولكن لأنها تميل أيضاً إلى تجاهل التفاعل الدرامي بين الذكاء والاستراتيجية وبين العاطفة والإدراك وبين الهشاشة والمخاطرة. صحيح أننا نتيح مساحة معينة للثقة البسيطة ـ عند الأطفال الصغار وبين الأسر ـ لكن مشروعنا كله مخصص لرفض معظم ما يسمى نماذج الثقة لأنها ليست ثقة على الإطلاق.

---

(69) Barber, Logic and Limits of Trust; Patrick E.Murphy and Gregory T. Gundlach, "A Typology of Trust in Business", New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing, edited by Tony Meenaghan, American Marketing Association Special Conference Preoceedings (1997): 596-98. Shapiro, Sheppard, and Cheraskin. "The Grammars of Trust". Academy of Management Review 23, no.3 (July 1998). See also Andrew Wicks, Shawn Berman, and Thomas M.Jones, "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications", Academy of Management Review 24, no.1 (1998): 99-116.

الكفاية هي دائماً تقريباً إحدى المواد المقوّمة للثقة ولكنها في ذاتها مختلفة عن الثقة. الثقة يمكن أن تُربح، ولكن ربط الثقة ربطاً محكماً بجدارة الثقة وبالمعرفة وبالتحقق هو إزالة كل معنى من فعل الوثوق. إن الثقة الحسابية والثقة الحصينة والثقة الاستراتيجية هي نسخ مخادعة للثقة، ويرافقها عين طمّاعة تنشد المنفعة إنها ليست ثقة حقيقية على الإطلاق. أما الثقة العمياء فتنتمي إلى عالَم ظاهرة مختلف تماماً إنها ظاهرة خداع النفس.

تتألف الثقة الأصيلة من الشك واليقين وبالقدر نفسه من (الاطمئنان) والتفاؤل. هذه أطروحة دار عليها جدل عميق بالنسبة للإيمان الديني. ويمكن للمرء أن يقارن القديس أوغسطين وكييركغارد ودستويوفسكي في آرائهم عن الإيمان. لقد عانى الثلاثة من فترات حادة من الشك واليأس ولكنهم انتهوا جميعاً إلى أن هذا ليس متناقضاً مع الإيمان بل هو أمر جوهري فيه. بكلمات أخرى ليس الإيمان «بسيطاً» إنه قضية أصالة. والثقة الأصيلة مثل الحب الحقيقي والإيمان الأصيل هي ممكنة فقط في ضوء انهيار الثقة (أو الحب أو الإيمان). لا يستطيع المرء أن يثق ثقة أصيلة إلا إذا جرّب ولو بالنيابة أو بالخيال الخيبة والفقدان والخيانة. إن ما يجعل الإيمان البسيط بسيطاً أنه لم يمر بمثل هذه التجربة. وما يجعل الإيمان الأعمى أعمى أنه يرفض أن يضم هذه اللحظة من الثقة مع أية تجارب سابقة من الخيبة والفقدان والخيانة. («رئيستي مختلفة إنها لن تستطيع أبداً أن

تخون موظفيها» «ولكن سام ليس كالآخرين أنا أثق به تماماً!») لا يحتاج المرء في الواقع أن يقاسي من انهيار هذه العلاقة الخاصة من أجل أن تكون الثقة أصيلة. إن مجرد التفكير في خسران الحبيب أو الخيبة فيه ربما تثير الحب الحقيقي. ومجرد التفكير في الخيانة هو غالباً جوهري للثقة الأصيلة.

الثقة الأصيلة بوصفها معارضة للثقة البسيطة وللثقة العمياء لا تبعد أو تنكر عدم الثقة بل بالأحرى تقبله ثم تسعى للتعالي عليه بالعمل. حتى إن المرء يستطيع القول ان الثقة الأصيلة تتضمن عدم الثقة وتشمل إرادة التغلب عليه، وليس هذا مجرد قضية موقف ولكن قضية تفاعل عملي. تختلف الثقة الأصيلة عن الثقة البسيطة وعن الثقة العمياء بتحليها بالإرادة ـ في الحقيقة بتحليها بالضرورة ـ لمجابهة عدم الثقة. ويتم هذا عملياً بأن يجابه المرء الشخص الآخر. وكثير من الأدبيات التي تناولت الثقة تركز انتباهها على الثقة كموقف أو كوسيط اجتماعي بحيث تتجاهل أهم ملامح الثقة وهي المناقشة والتواصل والمفاوضة. وحتى في أصعب حالات بناء الثقة بين الأعداء العرقيين من كبار السن، أو زمر المنشقين المزمنين فإن مفتاح الوصفة ليس بعض التحول السحري للموقف بقدر ما هو تطاول الملل المحتمل من السعي لجمع الأطراف من أجل إنشاء التزامات متبادلة ربما بالشروع بوعود صغيرة تبدو لا معنى لها في البداية. في ڤيتنام، في كوريا، في فلسطين، في البوسنة، في كوسوڤو كانت دائماً

قصة أية محاولة لإرساء الصلح إيضاحاً لعدم الثقة ورفعاً للمظالم والمطامح وتبادل الاتهامات والتهديدات والتقارب البطيء نحو اعتراف متبادل، والمشاركة عملياً في تحديد الهوية وتبادل الاحترام. (لا تحتاج الثقة اتفاقاً إنها تحتاج تعهداً وأصالة. يغرم الدبلوماسيون بالقول: «ما داموا يواصلون الحديث ...» لا لأن الحديث يمنع بالضرورة سفك الدماء ولكن لأنه ما دام هناك محادثة فثمة أمل بالثقة.

إن التفاعلات المشتبكة التي تقود إلى الثقة الأصيلة توحي بما هو ضروري من أجل التحرك من الثقة البسيطة إلى الثقة الأصيلة. هذه التفاعلات هي بكلمات قليلة التدقيق في الذات، والاهتمام بعلاقة طويلة الأمد لا بترقب النتيجة فقط، والمفاوضة والتفاهم المتبادل، والرغبة في إنشاء التعهدات والوفاء بها والمعرفة الحاذقة بالمخاطر والعوائق والاعتراف بأخذ هذه المخاطر والعوائق على مسؤولية الشخص.

الثقة الأصيلة

أحد الموضوعات التي ناقشها الفلاسفة المهتمون بالثقة هي وزن وعقلانية الدليل الذي يسوّغ الثقة ـ وهو الدليل على جدارة الثقة عند الشخص الموثوق. موقفنا مغاير لذلك إذ نعتبر شأن هذا الدليل ـ بأفضل الأحوال ـ اهتماماً ثانوياً عندنا لأن الثقة تغير كلا الشخص الموثوق والشخص الذي يثق. الوثوق هو اختيار

هو قرار، والوثوق الأصيل يأخذ في أول حسبانه الطريقة التي سوف تتغير فيها العلاقة على أنها النتيجة لذلك الاختيار. فمثلاً: أب يثق بابنه الشاب بأن ينفذ مهمة لأول مرة. لا يوجد دليل على أن الابن هو كفؤ أو ناضج بما فيه الكفاية لعمل ذلك ولكن لكونه وُثق به فقد اكتسب الثقة والنضج معاً. وتتغير العلاقة بين الأب والابن بشكل واضح. فقد احترم الأب الابن وهذا الاحترام مختلف عما يكنه الأب من مجرد حبه له أو عاطفته تجاهه. وربح الولد القليل اليسير من الاستقلال عن أبيه ولكن ما هو أهم من ذلك هو أنه فهم رغبته الخاصة بأن يدخل السرور على نفس أبيه وأن يقوي علاقتهما على أسس جديدة. ولننظر بالمثل إلى رب عمل يثق بموظف جديد ويكلفه القيام بمشروع. إن لدى رب العمل إدراكاً عاماً لخلفية هذا الموظف وكفايته. ولكنه بإعطائه الموظف هذه المهمة فقد أسس معه علاقة جديدة. وأراد الموظف أن يقوم بالعمل خير قيام من أجل أمرين، من أجل شعوره هو بقيمته الذاتية ومن أجل أن يدخل السرور على قلب رئيسه.

وهكذا ينبغي أن نكون يقظين تلقاء الطريقة «البرهانية» لفهم الثقة. نفهم لم هذه الطريقة يمكن أن تكون جذابة ليس فقط للفلاسفة ولكن لأي شخص مكلّف وعليه أن يقرر بمن يثق. إن الطريقة البرهانية تَعِد بأن تجعل الثقة أكثر عقلانية. وعلى خلاف الثقة البسيطة تطلب مسوّغات وأسباباً من أجل الوثوق. وعلى

خلاف الثقة العمياء تلح على ذهن مفتوح علمي يأخذ بعين الاعتبار كل دليل. ولكن الثقة هي دائماً أكثر من البرهان. إنها دائماً تسبق الدليل الذي عليها أن تسوغه عقلياً. ولا يعني هذا أن الثقة دائماً «لا عقلانية» إن العقلانية ليست موجودة فقط في تراكم الأدلة. إننا نجدها أيضاً متوحدة في كلمات هي: بم يهتم الإنسان في الواقع[70]. والثقة عقلانية أيضاً لأنها طريقة ابتكار العلاقات والحفاظ عليها وتعميقها وترميمها. ليست قيمة الدليل هي التي تجعل الثقة عقلانية أو غير عقلانية. إن المطلوب في النهاية هي العلاقة ـ وفي هذه الحال على الأقل الغاية تبرر الوسيلة.

لا تنمو الثقة الأصيلة من الموقف العلمي «انتظر وانظر» ولكن من خلال الارتباط بالعهد مع الشخص الآخر أو الناس. ولا ينمي الناس الثقة بتشكيل مواقف عاطفية أو معتقدات حول شخص آخر، ولكنهم ينمّون الثقة من خلال تفاعل ومحادثة في علاقة كل منهما مع الآخر. هنا، كما يحدث غالباً، تميل المحاباة الفلسفية إلى صالح تشكيل المواقف والمعتقدات في ذهن الشخص «الواثق» حول الآخر «الموثوق به»، ولكن ينبغي أن تكون الثقة موجودة في التفاعلات وفي العلاقات لا في الموقف العقلي المعزول.

---

(70) See. For example, Harry Frankfurt. The Important of What We Care About (New York: Cambridge University Press, 1988), and Solomon, Joy of Philosophy, chapter 3.

الثقة الأصيلة هي بطبيعتها ثقة واضحة إنها ثقة «موضّحة بتعابير لا لبس فيها» وبصفتها هكذا تصبح موضوعاً للبحث. ولهذا الأمر معنىً مزدوج. فبالنسبة إلى الطرفين اللذين أصبحا عارفين لواجباتهما ومسؤولياتهما يكشف البحث في الثقة شعورهما بالتعرف المتبادل وبمعنى العلاقة لكل منهما. (يجب أن نلاحظ أن هذا لا يسير دائماً في مصلحة الثقة. إذ إن إدراك الشخص لالتزاماته ومسؤولياته ربما يولد الغيظ). والأمر الثاني المهم بنفس الدرجة هو أن جعل الثقة موضوعاً للبحث يتيح الحديث عنها والمفاوضة عليها. (الأمر مغاير لذلك في الثقة البسيطة إذ إن الدعوة للحديث عن الثقة فيها يُهمل وينصرف عنه: «آه طبعاً أنا أثق بك ولا يوجد شيء نتحدث عنه» وهذا صحيح أيضاً في النفاق الودي).

في سياق مجال الأعمال الثقة دائماً موضوع مطروح على بساط البحث. سواء في نوعية المنتج أو في الحث على تسليم البضاعة، وسواء في مجاملة الزبون أو في ولاء الموظف، وسواء في احترام المعلومات السرية أو في الحاجة إلى استراتيجية إضافية فإن موضوع الثقة سوف يوضح ويفاوض عليه إما بشكل اتفاق كلامي وإما بعقد مكتوب. وهذا لا يعني أن الثقة دائماً في عالم الأعمال هي ثقة أصيلة. وفي الواقع أن الثقة الأصيلة نادرة ما دامت المواقف في عالم الأعمال تقليدية وتُملي فعلياً التركيز على الخط الأساسي أي نتيجة المعاملات

(التجارية). ولكن ما دام مجال الأعمال يأخذ بجدية وجه العلاقة في عملياته بأن يبنى العلاقات مع الزبائن والموظفين والمزودين والجماعة المحيطة فإن الثقة في الواقع تصبح الموضوع المركزي. ومثل هذه الأعمال تصبح أقرب إلى النجاح على المدى الطويل.

تتطلب الأصالة أيضاً نوعاً من التدقيق في الذات وهو ما يرفضه غالباً رجال الأعمال. وباسم الولاء للشركة وباسم التعريف المحدد لدور الشخص أو وظيفته («إنها ليست وظيفتي») وباسم المظاهر المالية للأعمال («محصي النقود») يأخذ جميع الناس غالباً أنفسهم ـ أي ذواتهم ـ والهوية الذاتية للشركة أمراً مفروغاً منه ولكن في عالم الأعمال الراهن يجب أن يكون واضحاً أن هويات الشركات وهويات الصناعات بأسرها، وبناء عليها هويات الناس الذين يعملون في تلك الشركات والصناعات هو أمر رهن التغير والتبدل. فالكثير من الصناعات الرئيسية في عالم اليوم لم يعد لها وجود منذ سنين قليلة، أو منذ عقود ومعظم الشركات التي كانت في مجال الأعمال في ذلك الوقت غيّرت هوياتها تغييراً جذرياً بناء على ذلك. (فكر في شركة [جنرال الكتريك GE] و AT and T ["Ma Bell"] و (National Cash Register NCR) و IBM [International Business Machines].

إن الثقة البسيطة، وهي الثقة التي توجد نموذجياً في العلاقات الأسرية يمكن أن تصبح أصيلة وغالباً ما تكره على أن

تصبح كذلك في مواجهة الأزمات والانهيارات في العلاقات الأسرية. إن الأسر التي عانت من مآس فاجعة بإدمان الخمور أو بتناول المخدرات، أو الأسر التي واجهت إفلاساً مالياً شديداً ونهاية جارحة مؤلمة لطريقتها المعتادة في الحياة، تكتشف أن الروابط التي بقيت لسنين عدة ضمنية ومأخوذة كأمر مفروغ منه يجب الآن أن تظهر وتصبح موضع بحث ومفاوضة ـ غالباً مع الكثير من الألم الانفعالي. يمكن الآن إعادة تكوين الثقة الأساسية لا كثقة بسيطة ولا كثقة عمياء بل كثقة أصيلة حقيقية. والأسرة التي تستطيع أن تنجو بنجاح من مثل هذا البلاء لا بد أن يبقى فيها ندوباً من آثاره. (الثقة الأصيلة هي أكثر أشكال الثقة دماثة ولطفاً على الإطلاق). ولكن يوجد صفاء يأتي مع القرار والتصميم، وهذا أمر يختلف تمام الاختلاف عن الشعور الزائف بالخير والرفاهية الذي يأتي من الجهل والسذاجة أو أي شيء ـ ما عدا ـ الصفاء وهذا الصفاء يُخمِد الغم الذي يرافق خداع النفس والثقة العمياء.

الثقة الأصيلة موسومة بهذا الاطمئنان النفسي. يصبح الإنسان متحلياً بصفتين متيقناً من نفسه ومطمئناً إلى قدرته على التعامل مع النتيجة أياً كانت. الثقة الأصيلة على خلاف الثقة العمياء والثقة البسيطة لها علاقة قوية بإدراك النفس ـ معرفة من هو الإنسان وما شأن وجوده وهدفه ـ أكثر من علاقتها بالتوقع البسيط والاتكال. إن الأسر التي انتقلت من التحول إلى الأصالة

توصلت إلى تفاهم مع أنفسها على نحو (غالباً هو النحو الوحيد) الذي يسمح لها بالاستمرار كأسرة، ولما كان الكثير من هذه الأسر يشهد على صحة هذه الثقة فقد أصبحت هذه الأسر أقوى وأكثر حميمية من ذي قبل.

على أية حال لا يحتاج المرء أن يعيش مثل هذا الجرح من أجل أن تصبح الثقة أصيلة. في صميم الثقة الأصيلة توجد فكرة الالتزام بالوعي الذاتي. وهذا ما يجعل الثقة موضوع بحث ويطرح المسائل الأساسية عن الهوية الذاتية والعلاقات. ومع وجود التزامات ضمنية وملموسة فإن أهم أمر حول هذه الالتزامات أو التعهدات أنها بالضرورة تتضمن التبادل والتواصل. ومع أن الالتزامات أو التعهدات يمكن الإشارة إليها دون كلمات (إيماءة حانية من الرأس تقوم بذلك) فإنها تحتاج إلى التواصل والتفاهم المتبادل.

ليس التعهد مجرد مجموعة من التوقعات. إذا أنا أبرمت تعهداً لتسليمك شحنة يوم الجمعة، أنت تستطيع أن تتوقع الشحنة يوم الجمعة ولكنك قد تتوقع الشحنة يوم الجمعة دون أي تعهد من طرفي (مثلاً لأني أنا دائماً في عجلة من أمري لأفرغ حمولتي بأسرع وقت ممكن)، أو ربما ألبي توقعاتك لأنه اتفق إن كان مزاجي يروق له ذلك (وربما أني أتطلع بفضول لأرى البهجة تغمر وجهك). الالتزام أو التعهد هنا تقريباً واضح ومفهوم بشكل متبادل. الثقة بالناس دون أن تعرفهم مثل حب

الناس دون أن تعرفهم هو ظاهرة ثانوية. والثقة كالحب هي بشكل مثالي مسألة علاقة لا مجرد موقف.

لما كانت الثقة تفاعلية على نحو غالب فإنها تتيح بالضرورة احتمال الخيانة. الخيانة تنتهك التفاهم المتبادل. (حين لا يكون هناك إلا سوء التفاهم فإن الاتهام بالخيانة يُنبذ). ولكن ليس أمراً لازماً أن تكون جميع سمات الثقة الأصيلة وظروفها كلها واضحة. فمن البين أنه يستحيل أن تتضح بتعابير لا لبس فيها الظروف الضمنية والاحتمالات في كل تفاعل (كما يعرف ذلك جيداً محاموا العقود). ولكن النقاط المركزية في الثقة، وهشاشتها المتنوعة وعوائقها وكذلك توقعاتها وظروف إرضائها ينبغي أن تكون إلى حد ما موضوع اطلاع فردي ومتبادل.

من المؤكد أن الثقة الأصيلة ليست «استراتيجية» مع أنها تقريباً دائماً هي الأفضل الأمثل في نتائجها على المدى الطويل. وهذا يمكن أن يفسر بأنه تناقض ظاهري: نحن نثق دون الاهتمام بمنفعتنا على المدى الطويل من أجل أن نربح منفعة طويلة الأمد[71]. ولكن في نقاشنا عن الثقة وجدارة الثقة كفضائل لاحظنا أن جميع الفضائل لها شكل التناقض الظاهري هذا:

---

(71) من أجل مناقشة جيدة لهذا التناقض الظاهري:

See Philip Pettit, "The Cunning of Trust", Philosophy and Public Affairs 24, no.3 (1995): 202-25.

ليس هدفها أو غايتها المنفعة الشخصية ومع ذلك فإن وظيفتها وعاقبتها في أغلب الأحيان منفعة عظيمة للشخص (أو لكلا الشخصين). تقول عن إنسانة أنها كريمة لأنها تتحرك بدافع عهدها مع الآخر أو لأنها تشعر بالالتزام لتقديم المساعدة ولكن إذا فَكَرت كثيراً (بما دعاه الفيلسوف برنارد وليامز Bernard Williams: «فكرة واحدة هي أفكار كثيرة») كيف أن هذا يعزز سمعتها أو كيف سيجعل المتلقي ممتناً لها ومديناً لفضلها فهذا لا يكون كرماً على الإطلاق. نحن نثق لأن من الصحيح أن نثق لا لأننا نتبع منفعتنا الخاصة. ومع ذلك لا طريق أفضل لضمان منفعتنا من طريق الثقة، وللثقة فضائل ومنافع متميزة عن أي حساب للمخاطر والاحتمالات. ولو كانت الثقة مجرد حساب للمخاطر والمنافع المحتملة لما كانت ثقة أصيلة. وإذا أردنا أن نلعب لعبة النماذج قد نسمي هذه «الثقة المتعقلة أو المتدبرة» إنها تصور للثقة يبرز من نظرية اللعب أو نظرية الاختيار العقلي وما شاكل ذلك[72]. ولكن الثقة الأصيلة لا تهتم في المقام الأول بالمنافع مع أن التوقع الواسع النطاق للمنفعة المتبادلة العامة على المدى الطويل ربما كانت مقوماً مهماً في الحافز إلى تلك الثقة وفي تسويغها. ولوضع نهاية لهذا التناقص الظاهري

(72) Hardin, "Trustworthiness". But see also Christopher Morris, "What Is This Thing Called 'Reputation'?" Business Ethics Quarterly 9, no.1 (1999): 87-102.

(نقول): إن الثقة الأصيلة تهتم في المقام الأول بتكامل العلاقات لا بالمنفعة الشخصية سواء في المدى القصير أو في المدى الطويل. ومع ذلك فإن الثقة دائماً تقريباً هي شرط سابق للمنفعة الشخصية التي تنبت من العلاقة في المدى القصير أو الطويل.

إن مسائل تكامل العلاقات في مجال الأعمال ـ ولو أنها مفسرة على نطاق ضيق وهي علاقات قصيرة الأمد نسبياً ـ لها أهمية مركزية. لنفكر في شكل غير أساسي للضمان، نوع ضمان يحمل ذلك الاسم «الضمان» وهي كلمة غامضة مبهمة. إن الضمان نوعان: مِلك يوضع رهناً عربوناً يدعو للاطمئنان من جهة، ومن جهة أخرى استثمار أو وسيلة مالية أو حصة في رأس المال أو رابطة مثلاً. ليس مهماً مدى سذاجة المستثمر، المفروض هو أن مقداراً كبيراً من الاعتبار والاهتمام توجه إلى الاستثمار، وإن الثقة متضمَّنة في عدة مستويات. قد يكون عند المبتدئين في البورصة ثقة بسيطة أو حتى ثقة عمياء بسماسرتهم (أو وسطائهم)، ولكن المستثمرين أصحاب الخبرة يعرفون الأمور على نحو أفضل، وكونهم يبقون حذرين يقظين لا يعني أنهم أقل ثقة على أية حال. ولكنهم يثقون وهم متحلّون بحكمة أكبر. إنهم يدركون الحاجة إلى مزج الثقة بالمعلومات وباليقظة والحذر وعلى هذا يتم افتراض وجود ثقة أصيلة واضحة لدى المستثمرين. لقد انطلق العمل مع هذا الافتراض من التحذير

الذي يقول للزبون: أنت تشتري على مسؤوليتك إلى توسّم الفهم وغياب الإكراه والقسر الذي يبطن كل عقد من عقود العمل. ثانية ينبغي أن يكون العقد في المقام الثاني والثقة في المقام الأول. لقد كان لادوارد ديمنغ Edward Deming هذه الثقة ولم يكن علّمها لليابانيين عرضاً بشكل ناجح حين قال لهم: أنتم لا تقومون بالعمل أنتم تبنون علاقة بكلمات أخرى أنتم تنمّون الثقة.

إن وزن الثقة وعدم الثقة كلاهما أمر جوهري من أجل الثقة في مجال العمل ـ ومن أجل الثقة الأصيلة ـ ذلك أن فكرة أن الثقة وعدم الثقة يمنع أحدهما الآخر بالتبادل لا معنى لها في سياق الأعمال. إن الثقة البسيطة غير ملائمة في مجال الأعمال (ولهذا السبب يعتقد الناس أحياناً في مجال العمل خطأً وعناداً أن الثقة غير مناسبة أيضاً). الثقة العمياء هي بصراحة غبية. والجملة الشائعة: «مجال الاعمال هو مجال الاعمال» تعني أن اليقظة دائماً قائمة. كل صفقة في مجال العمل تتضمن مخاطرة وكذلك كل صفقة في مجال العمل تتضمن شكلاً من الهشاشة (عادة شكلاً محدوداً). وما يجعله عملاً هو تقريباً الاختيار الحكيم للثقة وعدم الثقة، ولكن هذه لا يمكن أن تكون إلا الثقة الأصيلة وحدها، الثقة التي تعالت عن الثقة البسيطة

---

(73) وردت عبارة «الإيمان الحيواني» إلى الاستعمال الشعبي في حجة قوية =

الصبيانية أو ما يدعوه جورج سانتايانا الإيمان «الحيواني»[73]. والثقة الأصيلة تتضمن دراية بالمخاطر وبالهشاشة وتتطلب تخميناً حاذقاً (لا «حساباً») للشخص وللعلاقة وللحال وللدعم المالي وأهم شيء للمستقبل الغامض الذي سينكشف بالثقة. وعدم اليقين الأخير هذا هو الذي يجعل الثقة الأصيلة دائماً مسألة تعهد والتزام وليست البتة مجرد حساب.

وأخيراً إن الثقة الأصيلة تتضمن الاختيار لنفكر في امرأة واجهت دليلاً على أن زوجها ربما كان غير وفي جنسياً. في مثل هذه المواقف ليس من الممكن اتخاذ الثقة ببساطة. ينبغي للمرء أن يتخذ قراراً بشكل مباشر. كان على هذه السيدة أن تتخذ قراراً في مواجهة هذا الدليل، هل تستمر في إيلاء زوجها الثقة ام لا مع كل ما يتضمنه قرارها من عواقب. هذا يعني مثلاً أنها لن تتابع «الاستعلام» عنه ولن تسأله أسئلة سبر وتحقيق ولن تجيز لنفسها أن تنظر إليه أو تفتش وتعاين نشاطاته بتدقيق غير عادي. وهذا يعني أيضاً أنها ستمرن نفسها على خطط (مناورات) نفسية ربما تكون أكثر صعوبة ـ كأن لا تجيز لنفسها أن تكون نفوراً أو

= ذكرها سانتايانا بأن علاقات الوثوق ـ بما فيها الثقة بالله ـ ينبغي أن تُفهم على أنها شيء أكثر بدائية مما يريد أن يسمح به المفكرون الاجتماعيون وعلماء الأديان. وبتعابيرنا نحن ما كان يعتنقه كان إيماناً بسيطاً غير واضح وربما كان ترحيباً بترياق ضد المذهب الفكري المتطرف الذي كان يدأب على مهاجمته.

عدا ذلك أن تتأثر سلبياً بلمسه، ولا تجيز لنفسها أن تتهكم كيفما اتفق في الأمور الأخرى أو تلجأ إلى استعمال المجازات والاستعارات في الاعتبارات الرومانتيكية والجنسية في روابط الإخلاص. وقد يعني هذا اختياراً انتقائياً للأصدقاء أو على الأقل اختياراً بعناية لما سوف تصغي أو لا تصغي إليه وماذا تسمح لهم أن يقولوا أو لا يقولوا. ولا ريب أن هذا العرض صالح للتمثيل (كأنها) لا تزال تثق بزوجها. ولكن هذا التمثيل يُضفي على الثقة صفة الأصالة. ومن جهة أخرى بهذا السلوك التمثيلي يمكن للخيانة أن تتوكد وتُواجه.

لنفكر كذلك في شريك عمل راوده الشك أن واحداً من شركائه يسيء استعمال أموال المشروع ويستغلها لمصالحه الشخصية. قد يواجهه بالتهمة وهذا يغير العلاقة بشكل جدي وعلى الأغلب تنتهي المشاركة. أو أنه يبقى هادئاً ولكن يقرر مراقبة شريكه بعناية ولا يثق به ثانية مطلقاً. وهذا يذيب المشاركة كلها ولكن بشكل غير نافذ المفعول. أو ربما يذيع أن لديه (هموماً) ولكن يسلك طريقاً جانبياً بحذر يتجنب فيه توجيه أي اتهام ويدعو بوضوح ولكن بشكل ضمني صامت إلى نوع من تثبيت الثقة وتأكيدها. وهنا يلوح التناقض الظاهري ثانية ليدخل في اللعبة. فهو يتصرف و (كأنه) يثق بشريكه لكي يرى إن كان يستطيع أن يثق بذلك الشريك أو إذا شئنا بشكل أوضح، إنه يتصرف كما لو أنه يثق بشريكه في الوقت الذي لا يثق به ولكنه

في الواقع ينصب له فخاً تنكشف فيه خيانته. ولكن هنا نجد ثانية الانقسام الحاد بين الثقة وعدم الثقة مشتقاً من نموذج الثقة البسيطة الذي يطلب كل شيء أو لا شيء. وهذا غير مناسب للثقة الأصيلة. الثقة الأصيلة على خلاف الثقة البسيطة متطورة ونامية إنها إيقاع ناعم متناغم للثقة وعدم الثقة معاً، إنها امتحان ومحاكمة للالتزام إنها تدقيق حذر وإعادة تخمين للعلاقة.

هذا النموذج الوجودي للثقة الأصيلة المتمثل بسلسلة من القرارات له فائدة متميزة، وهي أنه يعيد الثقة إلى أيدينا ويجعلها أقل غموضاً وسرية، وأقل اعتباراً لها كضمير الغائب المجهول الذي يكون موجوداً وغير موجود كما يجعلها جزءاً من أمرين: استمرار علاقتنا مع الأشخاص الآخرين والطريقة التي نحدد فيها هويتنا مع هؤلاء الآخرين ومن خلالهم. إن فضيلة إعادة الثقة (وعدم الثقة) إلى أيدينا هي أيضاً إعاقتها، على أية حال يلوح الآن كأننا بتنا نستطيع أن نتخذ قراراً بأن نثق (ساعة نشاء). جميعنا يعرف كم من الصعب إذا لم يكن من المستحيل أن يتم هذا الأمر وخاصة بعد الخيانة أو في مواجهة شكوك وأدلة لا يمكن إنكارها. إننا لا نختار ولا نستطيع ببساطة أن «نختار» الثقة أو عدم الثقة وذلك جزئياً لأننا لا نستطيع دائماً أن نختار فرصنا أو الأشخاص الذين نصبح مرتبطين معهم أو تاريخ هذا الارتباط. ولا نستطيع أن نختار ببساطة علم النفس الخاص بنا ولا حاجاتنا الخاصة وردود أفعالنا وعاداتنا وإدراكاتنا ومواقفنا. نحن نبدو وكأننا أسرى أمزجتنا

ونظراتنا إلى العالم (التفاؤل والتشاؤم مثلاً) وهناك في الظاهر القليل مما نستطيع أن نفعله لنغير كل هذه الأمور. (وهكذا أيضاً كتب فوكوياما أن الثقافات إذا كانت أسيرة في صفات الثقة المنخفضة / الثقة العالية فلا يوجد أي شيء يمكن عمله لتغيير هذه الصفات). ولهذا السبب ينبغي علينا في النهاية أن نصل إلى فهم الثقة بمعنى أن نتشبث بانفعالاتنا وأمزجتنا. الثقة الأصيلة هي في النهاية مهارة وخاصة مهارة انفعالية.

الثقة بصفتها انفعالاً

كنا اقترحنا أن الثقة هي مسألة انفعال وقارناها بالحب. وليس معنى هذا القول أن الثقة تتألف من «مشاعر» متميزة ـ مع أن المشاعر كالعاطفة والقلق والاطمئنان والأمل والراحة وعرفان الجميل هي مظاهر مألوفة في تجربة الوثوق بشخص ما. (الحب أيضاً ليس شعوراً متميزاً كثيراً بحكم كونه موطناً ضخماً لمختلف الحساسيات والاستعدادات والممارسات والتعهدات). ويمكننا أن نضيف أن عدم الثقة أيضاً قد يرافقه مجموعة غنية من المشاعر نخص بالذكر القلق والغيظ والخوف. وفي الواقع إن ذخرنا الانفعالي السلبي أكثر تبلوراً وانتشاراً من انفعالاتنا الفقيرة الإيجابية. ليس ثمة صدمة أفظع من خيانة الثقة ما عدا ربما صدمة الحب المخون، لأن الحب نموذجياً، وربما ضرورياً يتضمن أعمق الثقة ولذلك ينشأ أعنف رد فعل حين

يتعرض للخيانة. إنها ليست مجرد كليشه (قول شائع) من نوع رومانطيكي ان الحب والكره هما انفعالان شقيقان من طبيعة واحدة وأن الحب المخون والانتقام يسيران يداً بيد. هذا هو منطق الانفعالات. وهدوء الثقة الساكن يجد نفسه أسيراً في قالب الأهواء العنيفة.

يمكن أن يسأل المرء إن كانت الثقة تعدّ انفعالاً فعلياً. فعلى خلاف الغضب والخوف والحب الاستحواذي لا تعرض الثقة أياً من العنف النفسي والانفجارات التي ترافق الانفعالات. وبالرغم من أن خيانة الثقة تربّي مثل هذه الانفعالات فإن الثقة في حد ذاتها تستمر بهدوء وصمت وتمتد مدى سنين أو عقود. ولكن هذا الوصف يظهر حكماً مسبقاً أو تحيزاً حول الانفعال (أو «الهوى») يرجع إلى عصور غابرة، وهو تصور يعني أن كل انفعال هو عنف بل هو «مجنون» وفكرة تعني أن الانفعالات هي اعتراضات أو تطفلات على الحياة العقلية أكثر من كونها أسساً عميقة للحياة. ليست كل الانفعالات عنيفة ومتفجرة وساحقة أو متطفلة. الثقة خاصة أكبر برهان بتواضعها بتعبيرها الهادئ بملاءمتها بسريانها الحاذق. من دون الثقة نصبح «مجانين» تماماً ولكن هذا لا يعني أن الثقة ليست انفعالاً.

ليست الثقة كالغضب والغيرة (مع أن الهوية الذاتية الواضحة للغيرة بصفتها انفعالاً تدل على أن عدم الثقة على الأقل له قرابة انفعالية معها). الغضب والغيرة كلاهما انفعال

نوعي بصورة موثوقة مع أن لكل منهما تنوعاته وتطبيقاته ويمكن لكل منهما أن يتطابق بسهولة مع «مشاعر» معينة تماماً لا أن يرافقها فقط (مع أن هذه المشاعر قد تكون أكثر اشتباكاً من الوجهة المنطقية والاجتماعية من «الشعور بالغضب» المعروف الذي يوحي به الحديث). بالإضافة إلى ذلك، إن الكثير من المشاعر التي يحرضها أو يبعثها الغضب ليست هي في حد ذاتها «مشاعر غضب» (مثل الرغبة في الانتقام أو الشعور بالسخط والنقمة). إن الثقة من جهة أخرى ليس لها مثل هذه المشاعر الخاصة ولا تبدو أنها من نوع الأمور التي نسميها عادة «انفعالاً». نحن نفكر في الانفعالات على أنها مفعمة بالضجيج وأنها اهتياج وفوضى، واستعاراتنا في التعبير الانفعالي تصور غالباً بعض العنف ـ نقول مثلاً: «استشاط غضباً» أي أنه أصبح غاضباً جداً. ولكن لا تحتاج الانفعالات دائماً أن تكون مفعمة بالضجيج. قد يحب شخصان أحدهما الآخر بهدوء مدة عقود، وقد تحدث ديفيد هيوم مطولاً عن الأهواء وعن العواطف الأخلاقية التي تعتبر الثقة واحدة منها(74).

قد يجادل المرء أن الثقة أثبت وأرسخ من الكثير من الانفعالات. وهي بذلك على خلاف نوبات الغضب وغصّات الغيرة مثلاً، إنها تدوم مع مرور الزمن. ولكن الحب يمكن أن

(74) See, for example, Annette C. Baier, A Progress of Sentiments: Essays on David Hume (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, (1995).

يدوم كذلك وحتى الانفعالات مثل الغضب والغيرة والأسى والحزن والغيظ والحسد قد تكون أيضاً ثابتة باقية وليس من السهل تحديدها في زمن ضمن تجربتنا. (الخيانة على خلاف ذلك يمكن أن تكون محددة بالدقيقة). وبهذا المعنى من الأفضل أن نفكر في الثقة وفي كل هذه الانفعالات الثابتة الراسخة كما فكر هيدغرو دعاها «مزاجاً» وهي طريقة يكون فيها الإنسان «متناغماً» في العالم[75]. وهكذا وبأعمق معنى ينبغي أن نعتبر الثقة انفعالاً لا لأنها نفسية فقط أو في معنى مضلل «داخلية» ولكن لأنها طريقة عميقة لتحديد علاقتنا بالعالم.

إن الثقة وجدارة الثقة كلاهما يعتمدان على مواقف انفعالية ولكنها مواقف مختلفة. تتضمن الثقة مشاعر التبادل والاعتماد والاعتداد (الاطمئنان) وليس مجرد مصادفة أن الوثوق بشخص يوصف غالباً بتعابير المشاعر. من جهة أخرى إن جدارة الثقة لا توصف بسهولة على أنها مشاعر. ومع ذلك فهي تتضمن بشكل نموذجي مشاعر الاحترام والالتزام والواجب والعاطفة والمسؤولية. ووضع هذه الأمور معاً يؤهلنا للقول أن كلا الثقة

(75) أن يكون الإنسان «متناغماً» هو مجاز اشتهر بأنه مرتبط بهيدغر الذي اقترح أن المزاج (*Stimmung*) هو خاصة طريقنا إلى «التناغم في» (Stimmen) العالم.

Martin Heidegger, Being and Time, translated by J.Stambaugh (London: Routledge, 1998).

الأصيلة وجدارة الثقة الأصيلة تتضمنان مشاعر مشتقة من علاقة ما وموجهة نحوها، وفي هذا يوجد (مرة ثانية) الكثير من الحب. إن انفعالات المحب ليست الانفعالات ذاتها عند المحبوب. ولسبب معقول ظل الانتباه مركزاً لمدة طويلة (منذ أفلاطون على الأقل) على مشاعر المحب. وكذلك يكون اهتمامنا هنا بالانفعالات والأمزجة لدى الشخص الذي يثق أكثر من الشخص الذي يوثق به. وكما هو الأمر في الحب على أية حال الوضع المثالي (وهو أمر شائع) حين يكون كل شيء متبادلاً وكل شريك في العلاقة هو في الوقت نفسه محب ومحبوب وهو الواثق والموثوق.

ثمة مشكلة في التحدث عن الانفعالات في عالم الثقة والأخلاق البينشخصية (بين الأشخاص) بصورة عامة وهو موضوع البدائية التقليدية للانفعالات إذ ينظر إلى الانفعالات على أنها جملة بسيطة من المشاعر والأحاسيس، أو مجرد مواقف صامتة (غير مفكرة وغير مدركة). وهذا يؤدي بسهولة إلى نتيجة مفادها أن الثقة ما دامت ظاهرة انفعالية فهي لا شأن لها بالمعرفة والفهم إنها مجرد حدس و «مشاعر فجة». وهذا يعيدنا إلى الثقة البسيطة، الثقة غير الواضحة، غير الممتحنة المقبولة ببساطة بقيمة ظاهرية. ولكن بالرغم من أن الثقة تتضمن بالضرورة الانفعالات، فإنها أيضاً مسألة معرفة وتعرّف، بل وتخطيط واستراتيجية. ليست الثقة مسألة مجرد إدراك ـ أي مسألة

تعرّف مصادفات الحال والعلاقة واحتمالاتها. الثقة أيضاً تعني الاهتمام بها جميعاً. إن الاهتمام ربما كان أهم مقوّم جوهري في الثقة الأصيلة ليس فقط الاهتمام بالنتيجة المباشرة ولكن الاهتمام بالعلاقة. ومن دون الاهتمام فإن ما يدعى بالثقة، لا يكون سوى توقع واتكال.

لقد أصبحت الانفعالات ذاتها الآن مفهومة بشكل عام على أنها ظاهرة إدراكية. إنها جزئياً مكتسبة بالتعلم (كما أنها جزئياً ردود فعل بيولوجية)، وهي لا تضم الإدراك وحده بل أيضاً تقييم الظروف وهي في حد ذاتها نموذج للفهم. الحب، مثلاً هو عارف بالمحبوب بشكل ممتاز رائع لا بسماته وتفصيلاته وتاريخه وحسب، بل أيضاً بأهميته بالنسبة إلى حياة المحب. إن الحب لا يجد القيم والفضائل وحسب بل يمنحها ويثمنها[76]. الحب يجعل المحبوب محبوباً. والثقة الأصيلة تشبه الحب كثيراً، وأهم نتيجة مزيدة لها أنها تمنح كما تمدح فضيلة الشخص الآخر. بكلمات أخرى الثقة بالناس ـ هي تماماً مثل حبهم ـ لا تقدر الآخرين وتعتمد عليهم فقط. إنما تغيّرهم، وعادة تغيرهم إلى الأفضل.

---

(76) انظر كتاب ارفنغ سنغرز Irving Singer's الكلاسيكي في ثلاثة أجزاء عنوانه «طبيعة الحب» وفيه تحليل غني بالتفاصيل لفعلي المنح والتثمين.

Irving Singer, The Nature of Love (Chicago: University of Chicago Press, 1984).

إن القول أن الثقة هي ظاهرة انفعالية وطريقة «تناغم» في العالم معناه أن مثل هذا التناغم هو أمر نستطيع أن نرعاه ونتعهده بالعناية وإلى بعض الحدود نضبطه. ولا يكون لمثل هذا الكلام معنى إن بقينا تحت انطباع أن الانفعالات هي لا شيء سوى ظاهرة نفسية أو مشاعر جسمية. يوجد اعتقاد مر عليه عهد طويل وهو أن انفعالاتنا «صادف» أن كانت وراء عالم الاختيار ولذلك ظلت خارج عالم المسؤولية. هذا خطأ لعدة اعتبارات. أولاً نستطيع بالتأكيد أن نكون مسؤولين عن ضبط انفعالاتنا أو على الأقل عن ضبط تعبيراتنا عن الانفعال. علاوة على ذلك يمكن المجادلة في أننا يجب أن نحمل قدراً كبيراً من المسؤولية عن انفعالاتنا، لأننا غالباً نحن الذين نختار الأوضاع التي نجد أنفسنا فيها. إننا نجعل أنفسنا في أوضاع يكون من المرجح فيها أن انفعالاً أو آخر سوف يثار فيها ونحن غالباً نختار الناس الذين نقضي معهم وقتاً. بكلمة مختصرة نحن غالباً نقرر أسباب انفعالاتنا. علاوة على ذلك بوسعنا أن نقرر تغيير انفعالاتنا أو أمزجتنا ـ مثلاً بالتحدث مع شخص آخر. قد تبدو الانفعالات وكأنها أفخاخ أو (اشراك) إذا أمضينا وقتنا ونحن نحضنها (كما تحضن الدجاجة البيض). ولكن لننظر إلى مثال الغضب: إن تعبيرنا عن غضبنا أو مجرد سرده على مسامع الشخص الذي غضبنا منه سوف يبتدر بالتأكيد شيء من الحوار ـ ولو كان هذا الحوار خارج اللامبالاة أو المفاجأة فقط ـ وهذا الحوار بدوره

يغير الانفعال ـ ربما يفاقمه بدلاً من أن يحلّه ولكنه على أية حال يضعه (على الطاولة) ليبحثاه معاً.

إن ما نحب أن نقترحه هو أن الانفعالات عامة والثقة الأصيلة خاصة كلاهما من اختيار المرء وعلى مسؤوليته ـ أو من اختيار مجموعة من الناس وعلى مسؤوليتهم[77] أول اهتماماتنا هنا وأهمها أن الانفعالات يمكننا رعايتها وتعهدها بعناية. وكذلك الثقة يمكن أن تكون مُستهلَّة، محدثَة، ومرمّمة. نحن لا نستطيع أن نتخذ قراراً ببساطة بأن نثق أو عملياً بأن نشعر بأي انفعال آخر. إننا نادراً ما نستطيع أن نختار ببساطة فعل أي شيء، إن الاختيارات تتطلب الإنجاز والوسيلة (الأداة). بمعنى ما يكون الاختيار أول خطوة فقط (وبمعنى عادي أكثر الاختيار هو مجرى الحوادث الكلي الذي يبدأ بالقرار الأولي). ولكن المعنى المهم في دعوانا نحن أننا نختار أن نقع في الحب وأن نغضب وأن نشعر بالغيرة وأن نثق (عدم الثقة هو خيار أيضاً). قد يكون الدليل لصالح الثقة قاطعاً وفي تلك الحالة قد يكون الاختيار واضحاً حتى إنه لا يبدو وكأنه اختيار على الإطلاق.

---

(77) هذه الحجة طورها سولومون في كتابه الأهواء ومن أجل حجة بديلة

See Robert Gordon, The Structure of Emotions (Cambridge: Cambridge University Press, 1988); Jenefer Robinson, "Startle", Journal of Philosophy 42, no.2 (1995): 53-74; and Jon Elster, Alchemies of the Mind (Cambridge: Cambridge University Press, 1999).

ولكن الدليل هو على الأغلب متحيز مغرض فقط وثمة على الأقل نفحة من الشك. وذلك حين يصبح عنصر الاختيار أوضح ما يكون والحاجة إلى المناقشة ألزم ما تكون.

قد يجادل المرء بأننا لسنا مسؤولين عن معتقداتنا، ولذلك لا يمكن أن نكون مسؤولين عن انفعالاتنا التي تلزم عن تلك المعتقدات[78]. ولكننا مسؤولون عن معتقداتنا مع أننا لا نختار معتقداً كما لو كنا نختار أن نستأنس بفكرة. حتى لو كنا تشربنا بمعتقدات ونحن في أطوار نمونا (كالمعتقدات العنصرية مثلاً)، فإننا مسؤولون أن نتفحصها وندققها وننتقدها ونعتنق معتقدات بديلة إذا وجدنا بالدليل القاطع أن معتقداتنا القديمة فيها شيء من الخطأ[79]. وتكمن الثقة الأصيلة ـ إلى حد ما على الأقل ـ في قرارنا بماذا نعتقد وأهم من ذلك في قرارنا بأن نخلق مناسبات تكون فيها تلك المعتقدات مبررة.

هناك فارق ضخم بين أن نشاهد الثقة كمجرد مشاعر تتبع

---

(78) من أجل دراسة جيدة عن صقل الإيمان وعلاقته بالثقة

See Richard Holton, "Deciding to Trust, Coming to Belief", Australasian Journal of Philosphy 72, no.1 (1994): 63-76.

(79) تجد مناقشة جيدة لتلك المعضلة في

Jonathan Bennett, "The Conscience of Huck Finn", Philosphy 49, no.188 (1974): 123-34.

وفيها كان البطل هاك Huck يتصارع مع ضميره هل كان عليه أن يسلم الهارب جيم ـ بسبب تربيته العرقية ـ أم يتبع مبادرات صداقته الجديدة معه.

بعض المعتقدات البالية البدائية حول اتكالية الشخص، أو أن نفكر في الثقة كعملية نحن فيها جزء أساسي ومن أجلها نتحمل مسؤولية نستطيع بها أن نخلق ونحافظ كما نستطيع أن ندمر ونهدم. أولى بنا أن نفكر في الانفعالات كأنها استثمارات من أن نفكر أنها مجرد مشاعر أو ظواهر فيزيولوجية ـ أو أمور تحدث لنا ـ هذا قد يصدم بعض الشيء كأنه مقاربة اقتصادية مبالغ فيها في مجالات شخصية مثل الثقة والانفعالات. على أي حال الأمر على العكس تماماً فإن مفهوم الاستثمار هو في حد ذاته ليس اقتصادياً في المقام الأول بل انفعالياً، له علاقة بإحساسنا بالوجود في هذا العالم وباهتمامنا بالناس الآخرين وعلاقاتنا معهم[80]. الثقة بشكل خاص هي استثمار شخصي. إنها تتضمن مشاعر بلا ريب ولكن تلك المشاعر هي ردود فعل (أو بشكل أدق ترافق ردود فعلنا تجاه ...) تجاه التهديدات وهي إعادة التأمين فيما يخص استثماراتنا. ولكن الاستثمار هو شيء نصنعه ونحن نتحمل مسؤولية في استثماراتنا، والشخص يستثمر لا للنتيجة الممتازة فقط بل للعلاقة وهو يهتم بصورة شخصية بنجاحها. نحن جميعنا لدينا استثمار في «نفوسنا»

---

(80) تجنح الاستعارات (المجازات) الاقتصادية إلى اجتياح علم النفس بأسره منذ مناقشة فرويد المفتوحة عن «علم الاقتصاد النفسي» حتى التفسيرات الراهنة النفسية الاجتماعية للحب بصفته إدارة أو مورداً محدوداً. نحن نقترح أن التخلل المجازي يذهب بدلاً من ذلك وبشكل دقيق إلى الاتجاه المعاكس.

ـ وهذا ليس في وجودنا الحقيقي وحده ولكن في طريقة تفكيرنا في أنفسنا وفي الطريقة التي يفكر بها الآخرون فينا. هذا البعد في وجودنا هو ما ندعوه غالباً «تكاملنا» وهو متصل اتصالاً وثيقاً بالأصالة التي هي مركز الثقة الأصيلة. إن الثقة الأصيلة هي ظاهرة انفعالية لأنها ليست مجرد طريقة لفهم العالم وتوقعه ولكنها طريقة للاستثمار فيه بالتطلع قدماً إلى مستقبل يساعد الاستثمار نفسه على جعله ممكناً.

الثقة بصفتها مزاجاً

ما قلناه عن الانفعالات يمكن تطبيقه بسهولة على التصور الأوسع الذي يدعى المزاج. يتحدث هيدغر عن المزاج عندما يقترح أننا بشكل أساسي «متناغمون» مع العالم بعدة طرق متميزة حريصة مهتمة. والفرق بين انفعال ومزاج هو خصوصية التركيز. فالانفعال يكون موجهاً نحو موضوع معين تقريباً وغالباً ما يكون هذا الموضوع شخصاً أو سلوك شخص. المزاج على عكس ذلك فهو يطوّق العالم. قد يصبح المرء مكتئباً لا من أجل هذه الحادثة أو تلك المأساة ولكن «من أجل كل شيء»، أو بدقة أكبر من أجل أي موضوع خاص صادف ظهوره. وهكذا في مزاج مبتهج يجد المرء نفسه مفرطاً في الفرح بسبب أي شيء أو أي شخص يصادفه. إن الإنسان عادة يغضب (كانفعال) من شخص معين أو من مجموعة من الأشخاص، ولكن قد يكون للإنسان مزاج

غضب أيضاً وفي تلك الحالة كل شيء تقريباً قادر على قدح زناد غضبه. ويستطيع المزاج أن يحدد الشخصية الاجتماعية للإنسان فيقال («نكد» «متحمس» «كئيب إلى حد الاعتلال» «تقي») حسب طريقته فيما دعاه هيدغر (الوجود ـ في ـ العالم).

يتوجه الحب بشكل نموذجي نحو شخص معين هو المحبوب. ولكن اريك فروم يكتب مطولاً عن الأهمية الأولية لكون الإنسان «شخصاً محباً»[81] ومع أن الثقة تتوجه عادة نحو شخص معين أو مجموعة أشخاص أو مؤسسة أو منظمة فإن الإنسان يمكن أن يكون في مزاج ثقة أو بشكل أعم أن يكون شخصاً واثقاً. وما ذكرناه من قبل حول خضوع الانفعالات للتعهد والرعاية والتغيير يغدو هنا ذا أهمية خاصة بالنسبة للأمزجة. إن المزاج ليس أمراً يصادفنا فقط مثل عاصفة تهب فوق الرؤوس (أو ضمن الرؤوس كما يقال في الكثير من الاستعارات الشعبية «الطقس الداخلي»). نحن غالباً نفكر في الأمزجة حتى أكثر منها في الانفعالات بطريقة بدائية. وقد كدّس علماء الأعصاب النفسيون معرفة مؤثرة حول «الأسباب» الكيميائية للاكتئاب مثلاً. ولكن اكتشافاتهم الثمينة كانت تمتد غالباً إلى الأطروحة العبثية التي تدعي أن الاكتئاب ـ وكل انفعال أو مزاج آخر ليس سوى كيمياء المخ ونتائجها.

(81) Erich Fromm, The Art of Loving (New York: Harper and Row, 1956).

وبطريقة أقل علمية يعزو الناس أمزجتهم إلى ما مر عليهم من أحداث. وتفكيرهم في الأمزجة هو بذلك نظرة إلى الوراء، وهم يهتمون اهتماماً رئيسياً «بالخروج» من هذا المزاج المذكور. ولكن بنفس الدرجة من الأهمية ـ على نحو عملي أكثر منه نظرياً ـ أن نفكر في الانفعالات لا على أنها أحداث نحن ضحاياها، ولكن على أنها نوع من «العمل» نحن مسؤولون عنه، والأمزجة، كذلك يجب أن ينظر إليها على أنها طريقة توجيه مستقبلية للارتباط بالعالم. يجب أن نشغل أنفسنا لا بما حدث، ولكن بما ينبغي أن يُعمل. يجب أن نسعى لا إلى الخروج من المزاج ولكن إلى تحقيقه. إن الأمزجة شأنها شأن الانفعالات ليست «حوادث داخلية» ولكن توجهات ديناميكية (محركة) نحو العالم ونحو الأناس الآخرين.

نحن عندنا أمزجة لأننا نهتم. ولكن الاهتمام يمكن أن يأخذ عدة أشكال من اليأس إلى الحب وأمزجتنا تعيّن إلى حد بعيد مجال أعمالنا (ومشاعرنا كذلك). وهكذا فإن الأمزجة المتعهدة بالرعاية، وخاصة الأمزجة المتعهدة بالرعاية التي تفضي إلى الثقة هي جزء مهم من أية علاقة إنسانية، من حميميات الزواج إلى اشتباكات الشركات الضخمة. إن الحب لا يؤدي بشكل آلي إلى الثقة (كما لا يؤدي إلى الثقة كون الإنسان محبوباً)، ولكن من الجلي أن حميمية الحب لا تفضي فقط إلى الحاجة إلى الثقة بل تحفز عليها أيضاً، وعلى عكس ذلك فإن

الشك وعدم الثقة يقوضان الحب.

في زواج غير سعيد يتبنى أحد الزوجين أو كلاهما مزاج التخلي ربما كنوع من الوقاية ضد خيبة أعمق. وبهذا السلوك لا بد أن مثل هؤلاء الناس يحجمون عن القيام بأية أعمال جازمة ويغلقون احتمالات المفاوضة والتفاهم المتبادل الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقة. وفي مواجهة كارثة مهددة قد يقع الشخص في غياهب اليأس الذي يغلق الباب أمام كل أمل (وكذلك أمام وضوح أي عمل وقائي). في زواج ما، يكون منطق التحقيق الذاتي للتوقع دائماً فعالاً ناجعاً. يظن الزوج أو الزوجة أن مزاجه ليس سوى رد فعل لما حدث، ولكنه المزاج هو الذي يعطي شكلاً للمستقبل وربما يهيء بدقة تقريباً الوضع الذي يفترض أنه يسبب المزاج في المقام الأول. الغيرة هي مثل غني إذ لها علاقة بالغة مع الثقة ومع عدم الثقة. كم من المرات دُفع المحبوب فيها إلى البعاد بسبب مزاج الغيرة عند المحب. وفيها كان عدم الثقة هو الذي خلق التباعد الذي ظنت الغيرة أنها كشفته؟

في الشركة أو في أي منظمة مشتبكة الأمزجة هي أولى العوامل المحدِّدة للتكريس وللنجوع وللنجاح. تلخص أحياناً الأمزجة في الشركات خطأ وتدعي «أخلاقاً» ولكن هذا مصطلح مبسّط يميل إلى الاقتصار على فئتين بسيطتين: «أخلاق حميدة» و «أخلاق سيئة». ولكن في مجال الأخلاق السيئة هناك الكثير

من الأمزجة المختلفة. هناك التخلي («لا شيء يمكن أن يحسن الوضع ولا يوجد ما أستطيع فعله كي أغير هذا الوضع») هناك اليأس («لا شيء يمكن أن يمنع وقوع النكبة الشاملة علينا فقط أن نتركها تقع») هناك أيضاً عدم الثقة المباشر («لا أصدق ما يقولون لي لذلك أنا بالتأكيد لن أعمل من كل قلبي») هناك موقف ارتياب كامل كلي («لا شيء يتغير أبداً ولا شيء سوف يتحسن فمن الحمق إذن حتى المحاولة») هناك الاختلاط («لا أعلم ماذا يجري هنا ولا أعرف إلى من أتوجه بالسؤال ولا أطيق أن أجعل أحداً يعرف أنني لا أعرف ماذا أفعل») وهناك الذعر («لن أكون مطلقاً قادراً على فعل هذا»).

لقد ألفنا جميعاً ألم الأمزجة البيروقراطية التي تندمج أحياناً مع «السياسة». يملي مثل هذه الأمزجة انسحاباً من المسؤولية الشخصية والحكم نموذجياً باسم تطبيق القواعد والنظم. هناك أمزجة بطولة كاذبة يدعي فيها كل واحد اعتداداً بالنفس مبالغاً فيه يغلق التجديد والاتصال ويشف عن نقص اعتداد مهلك. هناك المزاج الانتهازي والمزاج المستبقي (للحياة) وفيهما تسود عقلية أن يعمل «كل إنسان من أجل نفسه» وهو نوع منحرف عن الانسجام الجمعي(82). وهنالك ذلك المزاج الذي يُحمد غالباً

(82) See, for example, Solomon, A Better Way to Think about Business: "The Hypocrite, the Opportunist, and the Chameleon", 40-43.

ولكنه أحياناً يساء فهمه وهو المزاج التنافسي الذي يُعتبر المحرك في أي مشروع حر، ولكنه ضمن منظمة غالباً ما يقود إلى عدم الثقة المتبادل بل إلى التخريب المتبادل إلى خسارة وضرر المنظمة ككل.

إن التمييز بين مختلف هذه الأمزجة السيئة ناجم إلى حد بعيد عن التخمينات المختلفة للوضع ولكنه يدل أيضاً على مختلف علاقات التعاون (أو عدم التعاون)، وإذا سمّينا انحراف الأمزجة السيئة المميّزة (أخلاقاً سيئة) نكون قد نبذناها وكأنها واقعة محزنة في الحياة المشتركة. في حين أننا إذا تعرفنا هذه الأمزجة الخاصة على النحو الذي هي عليه اختياراً ذاتياً وطرقاً مدعومة ثقافياً للوجود في المنظمة وفي العالم فإننا نفتح الطريق أمام تغييرها.

أشد الأمزجة السيئة تدميراً هو مزاج الغيظ. والغيظ هو الأكثر تدميراً لأنه لا يتوجه إلى وضع بل يتوجه إلى الأشخاص الآخرين (مدير الشخص، زملاء الشخص، المؤسسة بشكل عام). بل إن الغيظ أسوأ من عدم الثقة (وهو يقود إلى عدم الثقة لا محالة) لأنه أيضاً يميل إلى أن يكون حاقداً توّاقاً للانتقام. إن الموظفين الذين لا يثقون بالإدارة لا يصدقون ما يقال لهم، ونتيجة لذلك لا يرغبون أن يبذلوا أي جهد في العمل، ولكن الموظف الذي يشعر بالغيظ تجاه الإدارة أيضاً يريد أن «ينتقم». إن التخريب في الشركة هو نموذجياً نتيجة الغيظ، وكذلك ألوف

الدعاوى القضائية وملايين الزبائن الساخطين المستائين. كتب الفيلسوف نيتشه بشكل مطول حول الضرر الذي يأتي من الغيظ وخاصة على أولئك الذين يضمرون الغيظ في نفوسهم. كتب عن الشخص المغتاظ: «إن روحه أصيبت بالانحراف» وهو يدع شعوره بأهميته الذاتية والجدارة الجريحة في داخله تتقيح حتى يتسمم بها فيصبح عاجزاً عن خلق أو بناء أي فعل. إن نبذ ما يدعى «أخلاق سيئة»، وهي قد تكون ثقافة الغيظ، معناه أن يستسلم المرء لكارثة محدقة لا مفر منها.

جميع هذه الأمزجة التي تدعى «الأخلاق السيئة» يمكن أن تتعارض مع مزاج الثقة الذي يتيح الازدهار للشركات وللناس الذي يعملون في تلك الشركات. أن يثق المرء معناه أن يكون منفتحاً متطلّعاً إلى المستقبل حتى في مواجهة التحديات والنكبات ذاتها التي تسبب في سياقات أخرى مثل هذه الأمزجة السيئة من غيظ وارتباك ويأس. فبدلاً من التخلي أو اليأس هناك الارتباط والالتزام (التعهد) («ماذا أستطيع أن أفعل؟») وبدلاً من الارتباك هناك اقتناع واضح لدى الشخص بأن أولئك القائمين على العمل يعرفون ماذا يجري، وأنهم يستطيعون أن ينخرطوا في محادثة مجدية مع ذلك الشخص الذي يمكنه أن يقبل دون تردد أن الإنسان يحتاج إلى النصح والتوجيه. وعلى حين أن الغيظ يعبس ويهتاج ويتآمر للانتقام تتفتح الثقة وتخطط للمستقبل مع الآخرين. تبدو العقبات تحديات وتبدو التحديات مناسبات

ويحل محل الارتباك شعور بوجوب اتخاذ قرار أو حل. («سأشرع في العمل الآن فوراً»). وبدلاً من الذعر يوجد قبول وصفاء («أعرف أن المستقبل غير مؤكد ولكنني ممتن للفرصة التي أتيحت لي لألعب دوري»).

في مثل هذه السياقات فقط يكثر استعمال تعابير مثل «روح الفريق» و"تفويض السلطة» وما يشابه التعبير القديم «الولاء» وهي تعابير تعني شيئاً في الواقع. صحيح أن «الأيام الجيدة الماضية» لمهنة مدى الحياة والشركات الأبوية مثل ما بل Ma Bell ولتوم واطسون أسرة IBM قد ولّت وانتهت ولكن الذي حل محلها هو مجموعة إمكانيات جديدة ومثيرة لا بد أن يحل فيها الاعتداد بالنفس محل الراحة والثقة ـ لا مجرد الثقة البسيطة المألوفة المستمرة ولكن الثقة الأصيلة ـ التي تصبح حاجة ماسة بكل معنى الكلمة.

كيف نستطيع أن نتعهد بالرعاية الأمزجة الطيبة الحميدة أمزجة الثقة، وكيف نستطيع أن نتخلص من الأمزجة السيئة الأمزجة التي تخرّب العلاقات والمنظمات؟ هنا تصبح الفكرة التي ترى أن الانفعالات والأمزجة «إدراكية» في غاية الأهمية. نحن نحوّل مزاجاً ما لا بمعرفة سبب المزاج ولكن بتعرف التخمينات حول المستقبل الذي ينظم المزاج. لأن معظم التخمينات لا تكون حول الوضع بقدر ما تكون حول الناس الذين على المرء أن يتعاون معهم في مواجهة الوضع ـ سواء في

الزواج أو في الشركة ـ فإن مفتاح رعاية الأمزجة هو في مراجعة هذه التخمينات: التفهم من خلال المحادثة فقط كيف يرى الآخرون الوضع وبنفس الدرجة من الأهمية كيف يراك الآخرون ويرون دورك في ذلك الوضع. إن المحادثة تؤدي إلى التفاهم المتبادل والتفاهم ينبغي أن يؤدي إلى القرارات (أو الحلول) والارتباطات وهي أفعال تهيء أوضاعاً جديدة وتفتح احتمالات جديدة. إن الأمزجة السيئة وعدم الثقة تزدهر في الظل، في العزلة والسرية في أوضاع تحددها استراتيجية «فرّق تسد». إن ضوء المحادثة الساطع يريهم من أجل ماذا يعيشون وربما كانت مشاركتنا في التفاؤل هي التي تخبرنا معظم الوقت أن الأمزجة السيئة لا تتحمل البقاء في ضوء النهار أو أمام الناس عندما نقرر حقاً أن نلتزم بالثقة.

ربما كان الاستثناء ما دعوناه بالنفاق الودي تلك الطبقة السطحية من المجاملة واللطف والود التي تبدو وكأنها مزاج طيب والمفترض أنها تقود إلى الأخلاق الحميدة. ولكن مدراء في مثل هذه المنظمات السعيدة بالظاهر والزعم، يكرهون غالباً ويشكون من وظائفهم حتى أكثر من أولئك الموجودين في الشركات والمتصفين صراحة بالأمزجة السيئة. فضلاً عن ذلك إن سبراً خفيفاً لهذا المزاج الطيب المنحرف يكشف في العمق مزاجاً منحرفاً من اليأس والتخلي والغيظ. وساعات قليلة من الاستشارة هي أكثر من كافية لكي تظهر إلى السطح ذلك المزاج

المظلم التافه المخادع (وفي تلك النقطة يلح بعض المدراء الذين هم أكثر اتصافاً بالنفاق الودي على حماقة ذلك الأجراء). ويكون النفاق الودي في أسوأ أحواله حين يكون بشكل يجمع خداع النفس والإنكار ويكون بذلك حصيناً أمام حل سهل. إن هذا أخطر طباق لأطروحة الثقة الأصيلة لأنه يلح على التصديق أنه ثقة أصيلة ولكن مقاومته للتغير هو برهان حاسم مقنع على أنه لا يمكن أن يكون ثقة أصيلة.

إن الأمزجة والانفعالات ليست شخصية فقط إنها أحياناً متقاسمة واجتماعية وهي تغلق الإمكانيات وتعطل عملنا مع الآخرين. علاوة على ذلك إن أمزجتنا وانفعالاتنا لا تحدث لنا بالمصادفة. إننا نحن الذين نختارها. وإن التفكير في الثقة على أنها ظاهرة انفعالية معناه قبول أن الثقة تبدأ (وتنتهي) بعناية. ومعناه أيضاً اعتناق فكرة أن الثقة هي خيار شخصي وأنها ضمن عالم مسؤوليتنا. وهذا يوحي بفلسفة للحياة. الحياة الإنسانية هي سلسلة من الارتباطات الانفعالية والخطط نبتكر فيها مستقبلاً مشتركاً من خلال أمزجتنا وانفعالاتنا. وإن اعتقدنا خلاف ذلك نقطع أنفسنا عن الأناس الآخرين وعن القدرة التي يستطيع كل منا أن يجلبها إلى حياتنا بالعمل معاً وبثقة كل منا بالآخر.

الثقة بصفتها خلفية ووسيطاً

إذا كانت الثقة الأصيلة ثقة واضحة ومدروسة بعناية فمن

المهم إذن إنها قد توصلنا إلى فهم كيفية ميل تلك الثقة نحو التراجع إلى الخلفية وتكاد تغدو غير مرئية وتؤخذ أمراً مفروغاً منه في علاقاتنا اليومية. إن الثقة البسيطة لا تبرز أبداً من الخلفية، وتبقى (بسبب طبيعتها) غير تأملية (طائشة). ولكن الثقة الأصيلة أيضاً لا تستطيع أن تحتل انتباهنا بشكل ثابت مستمر ولا تفعل ذلك. حين يباشر الناس بحثهم في موضوع الثقة يكون لديهم كثير من أعمال أخرى وكثير من أمور يفكرون فيها. وإذا كان علينا أن نفهم الثقة الأصيلة وجب أن ندرك مفهوم الثقة بصفتها خلفية.

إن الثقة بصفتها خلفية هي التي تبعث كل تلك الاستعارات: مثل «الجوهر» «سقط المتاع . العَرَض» «الوسيط». تغدو الثقة خفية (أو شفافة) في الكثير (بل في الأغلب) من علاقات الثقة لأنها تصبح جزءاً من مزاج سارٍ منتشر، وهي بصفتها مزاجاً تجنح إلى تزويد الخلفية أكثر من المركز بنشاطاتنا. ولكن هذا لا يعني أن الثقة أصبحت بسيطة أو عمياء. إنها تبقى فعّالة ناشطة في الخلفية، وتمضي ممارساتنا البينشخصية (بين الأشخاص) على اتساع عريض خلال الروتين المعتاد تقريباً، وخلال المبادلات والمحادثات العفوية الجارية دون تفكير. وهكذا تظهر الثقة بعض الشيء كأنها وسيط أو إطار تغدو النشاطات التعاونية ضمنه ممكنة. هناك ما يقال في هذه النظرة (مع جميع تنوعاتها المجازية)، ولكن ينبغي رفضه مطلقاً لأنه

يتعارض مع شعورنا بالثقة على أنها ديناميكية ومتبادلة وعلاقة انفعالية ومتعددة الوجوه في الممارسة الاجتماعية.

المشكلة العامة هي أننا سرعان ما نميل إلى الظن أن هذه الممارسات الإنسانية المشتبكة هي بمحض طبيعتها «شعورية» أو «تأملية» . معنى ذلك أنها وهي في طليعة الشعور (أو على الأقل في محيطه المدرِك) مواد للانتباه أو على الأقل تخيلات لمعرفة مبهمة.

يلح الفلاسفة والمحامون على ذلك الأمر بأنه أسلوب في مزاولة الحرفة. ولكن الكثير من الناس يحتفظون بما يشبه النظرات الديكتاتورية إلى الشعور الإنساني . الشعور (الوعي) هو معرفة النفس . ولكن أكثر ما نعمله وأغلب ما نعتقده ونشعر به لا يقع في تمام الصورة الأمامية. إنه ما قد يدعوه بعض الفلاسفة «السابق للتفكير» ويُعثر عليه في خلفية نشاطاتنا[83].

---

(83) إن مفهوم الخلفية جاء من هيدغر (الوجود والزمان) (Being and time) وطوره هوبرت دريفوس Hubert Dreyfus في

(Camgridge, Mass.: MIT Press, 1997), 75

وقد حلله مطولاً جون سيرل

John Searle in his Intentionality (Cambridge: Cambridge University Press, 1983), 141-59.

تعبير «ما بعد التفكيري» استعمله عموماً الفيلسوف الضال جان بول سارتر الذي تبع هيدغر.

افتراض أن الممارسات الإنسانية المشتبكة هي بطبيعتها شعورية أو تأملية وأنها ليست واضحة وحسب بل مفهومة على نهج جلي، يتضمن صورة ناقصة عن الحياة الإنسانية. إنه افتراض مستعار . إلى حد ما . من فلاسفة عظام مثل سقراط الذي ألح على أن «حياة غير متفحَّصة لا تستحق أن تُعاش» ومثل ديكارت الذي ألح على وجود الإنسان بصفته كائناً مفكراً فوجب عليه بحكم طبيعته أن يفكر في ذات نفسه ليعرف بأنه موجود. ولكن مقداراً كبيراً من الحياة الإنسانية هو سابق للتفكير وحقيقي الوجود ontic في مقابل فهم ذاتي وجودي انطولوجي ontological أو تأمل ذاتي بشكل واضح. إذا شئنا أخذ مثل مرجح: ركوب الدراجة. إنه يتضمن كل أنواع المعرفة الضمنية . «معرفة كيف» . وهذا لا يمكن أن يوضحه حتى أمهر راكبي الدراجات. يمكن أن تعتبر الثقة وسيطاً (جوهراً، عرضاً، صمغاً، مزلّقاً، جواً) ما دامت تغوص تحت عتبة الشعور وتفلت من انتباهنا. بعد ذلك تبدو خفية أو شفافة فقط لأننا نرى من خلالها ونأخذها أمراً مفروغاً منه ونعتبرها موجودة وحسب. الثقة في أكثر العلاقات الوثوقية تنسل إلى الخلفية وهي ليست بالضرورة مركز انتباهنا. ومن ثمّ تصبح القاع الذي نشرع بتنفيذ نشاطاتنا التعاونية عليه. ولكن إذا كانت قاعاً فهي إذن بناء بنته أيد كثيرة. وربما تبدو متينة وسكونية على حين أنها ديناميكية بشكل كامل وهي جهد إرادة مستمرة قابلة للتغيير.

إن الثقة الأصيلة تبقى في الخلفية فقط إلى أن تُحرّك إلى داخل الشعور وهذا يحدث بشكل نموذجي بسبب الحاجة إلى اتخاذ قرار. ربما تبدو خفية ولكن فقط بمعنى أننا لا نعيرها انتباهاً وأننا مرتبطون بمهارة بها بحيث لا نحتاج أن نعنى بما نقوم به ونوضحه. ولكن أثناء تأسيس الثقة مع شخص جديد . أو في محاولة الحفاظ على الثقة أو ترميمها مع شخص صدعها، في جميع هذه الأحوال لا يمكن أن تؤخذ الثقة أمراً مفروغاً منه. بعد أن يتعلم شخص ركوب الدراجة لا يعير انتباهه إلى المهارة في حد ذاتها، ويكاد لا يستطيع أن يسترجع التعليمات. ولكن تعليم طفل ركوب الدراجة يستحضر هذه المهارات «الخفية» إلى مركز الانتباه ويضطرنا أن نوضحها له. في بداية عاطفة حب ينبغي على المرء أن يعير كامل انتباهه إلى أمرين: ماذا يقول هو وماذا يقال مع كل حركة ومع كل ملاطفة في الواقع. ولكن ما أن تثبت العلاقة حتى يقلّ الشعور الذاتي بالمحادثة وتغدو الملاطفة أقل مهارة، وعلى أية حال أقل وجداناً في الضمير (ودون أن تصبح بذلك أقل معنى أو عناية). وما كان ذات مرة مسألة انتباه حاد واهتمام بالغ ينسل إلى الخلفية حيث يستمر بنفس الطريقة على الأغلب كما كان من قبل ولكن دون الانتباه ودون الاهتمام الصريح.

ينبغي أن نتبع الفيلسوف هيدغر ونقول: إن الانتباه الإنساني يميل إلى أن يكون غير تفكيري إلى أن يُصدم بالتفكير

في نوع من الانهيار. ولكن هذا لا يجعله أقل إنسانية أو يعني أنه وسيطاً أكثر منه نشاطاً. تبدو الثقة حقاً أنها وسيط بسبب انتباهنا، ولكن ما أن نقرر أن نثق حتى يتركز انتباهنا في مكان آخر. نستطيع أن نقول بالتعابير الهيدغرية «الفهم ليس في عقولنا ولكن في الطرق الماهرة التي تعودنا أن نسلكها بأنفسنا»[84]. ينسج الكوميديون من أمثال جيري سينفلد Jerry seinfeld وكتّاب قصص الخيال العلمي حكايا عن أمور تافهة ومرعبة بمجرد تسليط الضوء على بعض أوضاع التخلف والإهمال التي لم تؤخذ بالاعتبار. الثقة موجودة في الخلفية ولكنها ليست بأية حال مجرد ستارة المسرح الخلفية فضلاً عن أن تكون وسيطاً. إنها بالأحرى طريقة الوجود الثابتة تلك التي تكون كل أشكال الارتباط والتفاعل ممكنة من خلالها، والتي تكون فيها سمات الخلفية لا مجرد وقائع أو حالات للقضايا بل تكون متصلة بشكل حميمي بالنشاطات البينشخصية (بين الأشخاص) وبالتفاعلات الانفعالية القريبة.

الحديث عن الثقة على أنها خلفية له مغزى هام بطريقة أخرى، طريقة أصبحت مهمة بشكل خاص للفلاسفة في السنين الأخيرة. عندما يتم اتفاق على نحو بيّن حول عقد مثلاً، من المعروف جيداً أنه سوف يوجد ثغرات واحتمالات يكون فيها

---

(84) Dreyfus, Being-in-the-World, 75.

العقد غير واضح تماماً ومع ذلك تمت موافقة هامة عليه. يسعى المحامون إلى سد هذه الثغرات ويعلنون بوضوح أخذهم الاحتمالات الخطرة على عهدتهم، لكي يصبح بسرعة واضحاً أنه لا نهاية للاحتمالات، وأن عقداً واحداً لا يمكنه أن يغطيها جميعها بوضوح. ويواجه الفلاسفة معضلة مماثلة تماماً عندما يحاولون أن يصوغوا براهين وتحليلات «خالية من نقاط الضعف»، ثم يجدون أن هناك سياقات وأمثلة مضادة بما فيها من أمثلة نماذج الطرق البارعة غير المباشرة التي تعارض الرغبة في يقين استنتاجي[85]. إن تصور الخلفية على هذا النحو يشمل العالم الكلي باحتمالات ضمنية ومقدمات غير واضحة (القياس الناقص) (enphymemeوهو (قياس في المنطق تنقص فيه إحدى المقدمتين أو النتيجة) التي تميل نشاطاتنا الواضحة الجلية (بحق) إلى أن تتجاهلها أو تعتبرها أمراً مفروغاً منه. وفي أية علاقة (حتى في صفقة موجزة) هناك احتمالات وافتراضات مسبقة و«ظروف مستقرة» لا يمكن استحضارها إلى انتباهنا.

---

(85) بعض أشهر نماذج (الطريق غير المباشرة) يتبع خطوط مثال قدمه ادمون غيتي Edmund Gettie قبل عقود قليلة. كان غيتي يجادل ضد التحليل الفلسفي المعياري للمعرفة بصفته «معتقداً حقيقياً مسوغاً». ضرب غيتي عليه مثالاً يبلغ فيه امرؤ إلى الإيمان بما هو حقيقي في الواقع ولكن على أسس الدليل والحجج التي توصل إلى النتيجة فقط بمحض المصادفة.

See Edmund Gettier, "Is Justified True Belief Knowledge?" Analysis 23 (1963): 121-23.

الثقة مثل بقية العناصر الأساسية في العلاقات الإنسانية يتم التعرف عليها بشكل رئيسي عند تصدعها. قد تكون الثقة ما يبقى غير مقول في قصة علاقة ناجحة، إنها وسيط به تحدث علاقة ناجحة (والمخالطة الاجتماعية الإنسانية بشكل عام). وفي مثل هذه الظروف السعيدة قد يروق للمرء أن يعقد مقارنة بين شخص يعيش في الثقة وسمك يعيش في الماء. وهو غير واعٍ للوجود في الماء بصفته ماء كما كان أجدادنا ربما يعتبرون (أو لم يعتبروا) الهواء من حولهم. يصل الإنسان إلى تقدير الأهمية الجوهرية للهواء بشكل رئيسي عندما يحرم منه. وفيما عدا ذلك يبدو الهواء كأنه «لا شيء» (يستطيع المرء هنا أن يدلي حقاً بقصة اكتشاف اليونان والصينيين للهواء. كيف يمكن لسمكة ذكية أن تكتشف الماء؟) ولكن علاقتنا بالهواء (وعلاقة السمكة بالماء) لا فسّرت ولا استنفذت بفكرة أن هناك وسيطاً أو خلفية من أجل جميع نشاطات الحياة. أي طالب في علم الفيزيولوجيا يسعه أن يعلمكم أن علاقتنا بالهواء ديناميكية معقدة لها وجوه مختلفة والتنفس نشاط لا إرادي وإرادي على نحو مثير. والثقة هي شيء آخر: فهي من جهة أكثر الأمور «طبيعية» نزاولها مع الناس وهي في الوقت نفسه إحدى أكثر القضايا حذراً واحتراساً ومسؤولية. ونبذ الثقة بصفتها خلفية أو وسيطاً معناه أننا لم نفهمها بعد.

الثقة بالنفس، الاعتداد بالنفس

لقد أكّدنا الأهمية الأولى للعلاقات وللانتباه إلى العلاقات في الثقة الأصيلة. وبناء على ذلك قللنا من أهمية مركزية مثل هذه الأمور، كاتكالنا على كفاية الآخرين ومهاراتهم وفكرة أن الثقة هي «سقط متاع . عَرَض» ساكن تُنشأ العلاقات اما خارجها أو على أسسها. ولكن ثمة أنواع مختلفة من الكفاية وسمات جوهرية أخرى من الثقة تستحق نوعاً مختلفاً من الاعتبار ألا وهي: الثقة بالنفس وهي القدرة على ثقة الإنسان بنفسه على أنه يثق بحكمة وأصالة[86].

الثقة مهارة، مهارة في الواقع هي وجه لجميع الممارسات والثقافات والعلاقات الإنسانية. إن المهارات تُتعهد سواء بنيت أم لم تبن على أساس طبيعي أو «فطري». إذا راقبنا طفلاً في السنة الأولى من عمره وهو يناغي ويقوم بحركات، نستطيع أن نرى أن تلك اللغة . مع أنها يجب أن تُلقّن . مرتكزة على مهارات فطرية. تبين أيضا مراقبة الطفل وهو مع أهله ثم وهو مع الغرباء أن الثقة أمر يُعلّم ويُتعهد بالعناية. الثقة هي مهارة تُعلّم مع الزمن بحيث يصنع المرء حركات صحيحة عادة بدون تفكير كبير، مثل

(86) من أجل تحليل شكلي صعب للثقة بالنفس انظر

Keith Lehrer, Self Trust: A Study of Reason, Knowledge, and Autonomy (New York: Oxford University Press, 1997).

الرياضي الذي أحسن تدريبه. ولا تتراجع الثقة وحدها إلى الخلفية، بل تتراجع معها المهارات التي تجعل الثقة ممكنة. نحن نلتقط التلميحات، نعرف متى نلتمس مطالب ونقدم عروضاً. نعرف متى نقطع وعوداً ومتى نحجم عن ذلك، نشعر بالاطمئنان حول الأوضاع والناس لأننا نعرف ونفهم الشخصيات التي نتعامل معها. الثقة بالنفس هي اطمئنان إلى امتلاكنا تلك المهارات.

ومثل جميع أشكال الثقة الأصيلة الثقة بالنفس هي دائماً منفتحة نحو التفكير والتدقيق. وعدم الثقة ليس نقيضها ولكنه رفيقها الجوهري والثقة الأصيلة ليست قراراً عنيداً. ثمة ثقة بالنفس ظاهرية كثيراً ما تنقلب ثقة عمياء خادعة للنفس. أما الثقة بالنفس فتتضمن شكاً صحيحاً يقتضي ضمناً وبتناقض ظاهري مع المهارات والاعتداد بوثوق الإنسان بقدراته النقدية الذاتية[87]. الثقة الأصيلة هي ثقة يمكن أن تكون موضوعاً للتدقيق بشكل سري مؤتمن. ولكن بهذا التدقيق ذاته يرد احتمال الوقوع في الخطأ. وبوسائل مثل هذا التفكير. الذي يظهر مثلاً في أكثر تمثيليات الغيرة براءة التي يمثلها المحبان أحدهما نحو الآخر. تتعمق العلاقات فتكون مركز العناية والانتباه على نحو متزايد. في الثقة الأصيلة (كما في الحب الحقيقي) ليس الذي يتغير إيمان المرء

---

(87) See ibid.

بالعلاقة وحسب ولكن، بنفس الدرجة من الأهمية، اعتداد المرء بنفسه في هذه العلاقة. إن الرهان لا يقتصر على الثقة فقط ولكن على كل العلاقة التي تمثل الثقة جزءاً مهماً منها.

إن الثقة بصفتها مهارة أحيطت بالرعاية تتألف من أمرين معاً سلوك «آلي» من جهة وتفكير عميق الاهتمام من جهة أخرى. ومن المهم على وجه الخصوص أن نؤكد أن الثقة، مثل معظم المهارات، لا نتعلمها ونعتني بها على أساس قواعد. نحن لسنا كومبيوترات. الثقة هي مهارة يجب تعلمها، ولكن بالعمل، بالعلاقة المتبادلة لا باتباع إجراء محدد (أو وصفة). لا يوجد تسلسل خطوات محقق ثابت نستطيع من خلاله أن نجعل أنفسنا أكثر ثقة، أو نجعل موظفينا أو أولادنا أكثر جدارة بالثقة. إن الطريق لبناء ثقة أصيلة هي في أن نثق نؤسس تمريناً على الثقة تمريناً قد يتفاوت حسب تفاوت الناس وحسب أجزاء حياتنا المتفاوتة. ولكن لأن الثقة الأصيلة عليها مقدار ضخم من العمل له علاقة بهويتنا المتميزة، وبخلق المستقبل مع الأناس الآخرين مستقبل تكون من خلاله تلك الهوية متحولة، فلا يمكن أن يكون هناك إجراء عام من أجل الثقة أكثر من أن يكون هناك مخطط عمل للمستقبل. وكما خبّر زرادشت أتباعه في كتاب نيتشه: «أنا وجدت طريقي أنتم عليكم أن تجدوا طرقكم». إن الوثوق يتضمن حساسية معزَّزة تتيح لنا أن نعمل وننسق أعمالنا مع الأناس الآخرين تماماً لأننا مطمئنون إلى ما نعمل.

لقد أكدنا أن الثقة مرتبطة بشكل حميمي بالاعتداد بالنفس ولكن العلاقة ليست علاقة بسيطة. فحين يكون الإنسان موثوقاً به يزيد هذا بشكل نموذجي الاعتداد بالنفس وكذلك احترام النفس ولكن يمكنه أيضاً، لا سيما إذا لم تكن الثقة في محلها، تخريب النفس. إن الثقة بشخص ما تتطلب بعض الاعتداد بالنفس وكما قيل غالباً: لا تستطيع أن تثق بأحد إذا لم تستطع أن تثق بنفسك. وبوسعنا بسهولة أن نقدر المعنى الذي يكون هذا فيه صحيحاً. إنك إذا لم تثق بنفسك أو بقدرتك على التصرف بشكل صحيح في موقف صعب فقد تجد من الصعب أيضاً أن تؤمن أن الآخرين يستطيعون فعل ذلك. أنت أيضاً ينبغي أن تثق بنفسك في أن لديك حساً سليماً بالناس تختار أن تثق بمن ترجح أنهم جديرون بالثقة فعلاً أكثر ممن تراهم لطفاء وجذابين. وهذا صحيح بشكل خاص عندما تكون المهمة شيئاً نعرف أننا غير قادرين على أدائه. نحن نثق بجرّاح أو بتقني الكومبيوتر مثلاً لأننا نعرف تماماً أننا غير قادرين على إجراء أبسط جراحة أو أبسط إصلاح للأدوات المعدنية فاعتدادنا بأنفسنا هنا بقدر كفايتنا هو قريب من الصفر. ومع ذلك فإن اعتدادنا بأنفسنا بمعنى أن نصدر حكماً جيداً حول الذين بوسعنا أن نثق بهم إنما هو غاية في الأهمية. إذا لم تثق بنفسك في اختيارك بحكمة الناس الذين تثق بهم، أو تؤسس علاقات معهم فقد يكون لديك قدراً كبيراً من الاضطراب في الثقة بالناس.

إن القدر الكبير من الثقة يؤثر في صنع التخمينات. التخمين هو بيان رأي، هو حكم قيمة، تقييم (تقويم). قد يكون قائماً على دليل جيد، بل مقنع وقد لا يكون كذلك. ولكن في كلا الحالين هو بيان رأي. وفي الثقة الأصيلة معرفة (الصفة) الذاتية في مثل هذه التخمينات أمر جوهري. ولا يجوز خلط مثل هذه التخمينات بالادعاءات الواقعية القابلة للتثبت بالدليل بسهولة. إن دور التخمينات في الثقة ليس محدداً بقدرتنا على صنعها، وصنعها على نحو جيد. إنه يشمل قدرتنا على استعمالها لصوغ علاقة الوثوق.

إنك إذا حكمت أن شريكك في العمل غير مسؤول، فهذا التخمين هو (أو يجب أن يكون) بداية محادثة، بداية تحول من عدم الثقة أي نقص الثقة إلى الثقة. ومثل هذه المحادثات على أية حال سهلة ومريحة. ولكن القدرة المطمئنة إلى مواصلة هذه المحادثات . سواء مع شريكك في العمل أو مع زوجتك أو مع أولادك . تكمن في قلب الثقة الأصيلة.

لا يكون مثل هذه التخمينات والمحادثات أبداً من جانب واحد. والثقة الأصيلة تُخلق عندما تصبح أنت غير خائف من التخمينات السلبية للناس الذين تحترمهم، وعلى هذا الاعتبار تتخرب الثقة بسبب التملق أو النفاق الودي. إن التملق يصبح عائقاً لا يمكن تخطيه في العلاقات الشخصية. والنفاق الودي هو صدع فعّال في المنظمات. إن التخمينات السلبية، حتى لو كانت

شتائم تستطيع أن تحرّض الثقة الأصيلة بفتح جديد للمشكلة. جملة: «كفى بك عناداً» قد لا تصنع أصدقاء، ولكنها قد تكون مجدية في فتح محادثة كانت مغلقة وغير مثمرة. ومثل هذه التخمينات تظهر ذهنياً أنك مهتم.

إن ممارسة صنع التخمينات وتلقيها وتعلم المفاوضة عليها يشكل جوهر استراتيجيتنا لبناء الثقة في المنظمات. وهي تصلح أيضاً في الزيجات المضطربة وقد تكون صالحة حتى في الاقتصاديات السياسية الحرجة. ولكن صميم ممارسة بناء الثقة واستراتيجيتها هو قبل كل شيء بناء الاعتداد النفسي والثقة بالنفس: أي الثقة بقدراتنا وبمهاراتنا وبمعرفتنا وباستعدادنا ومعرفتنا بمجرى الأمور، وكذلك ثقة الإنسان بجسمه وبلغة هذا الجسم، من دوافع وانفعالات وضبطٍ للنفس، وأمزجة، وتفكير، وذكاء، وحساسية تجاه الآخرين. أن يكون الإنسان قادراً على الثقة بنفسه. وهي جملة توحي سلفاً بعلاقة غريبة بين الإنسان ونفسه. هو أمر أساسي جداً يُترك على الغالب تقريباً غير واضح في الخلفية من اعتبارات الثقة، ربما باستثناء المناسبات تلك حين تجبره خيانة صريحة أن يصبح موضع بحث.

في المناقشات التي تدور حول الثقة يوجد عادة توكيد كثير جداً متوضّع على الأبعاد الفكرية للثقة وعلى استراتيجياتها (بما في ذلك من توقع واحتمال واتكالية)، ولا يلقى في ذلك أي

انتباه إلى الجسم الإنساني إلا نادراً. (في الواقع يبدو مثل هذا الحديث . هنا كما في المناقشات الفلسفية الأخرى . في غير محله). ولكن ثقة الإنسان بجسمه هي شكل أولي من الثقة الأساسية، والثقة بسلوك الإنسان نفسه وبقدرته على التعبير عن نفسه . لا بالكلام فقط ولكن بالجسم أيضاً . هي شرط سابق لاستعمال المهارات من أجل بناء الثقة. خذ مثلاً تلك الفكرة التافهة التي تقول أن شخصاً له عينان «مراوغتان» لا يمكن الوثوق به. إن ثقة الإنسان بجسمه ربما تكون مجازاً للثقة بالنفس. حتى أدنى النشاطات الجسمية والممارسات . كأن تطبع كلمة على الكومبيوتر أو تتكلم أو تركض في الماراتون . كل هذا يفترض مهارات واعتداداً بتلك المهارات التي تشد انتباهنا على نحو نموذجي عندما نتعلمها لأول مرة أو عندما تبدأ بالتعطل. حين يصاب المرء بالتهاب المفاصل أو بتشنجات عضلية، وحين تصاب الأصابع بالخدر من البرد، أو يصيب الخدر الفم من استعمال النوفوكاين (وهو مخدر موضعي) يتحول انتباه المرء فجأة من موضوع التمرين نفسه . ربح السباق، التعبير عن الفكر . إلى قدرة جسم المرء على أداء العمل بأي حال. أي امرئ شعر فجأة بفقد قوة قدميه أو عانى من شلل وقتي أو فقدان وعي وقتي أو سار على غير هدى بعد أن أنذره قرار طبي (إثر احتشاء قلبي أو تشخيص سرطان مثلاً) لا بد وأنه يعرف جيداً معنى ألا يكون الإنسان قادراً على الثقة بجسمه. في مثل هذه الأوقات

نتذكر بدهشة وعجب كم كانت الحياة رغيدة هانئة ناعمة من دون هذه الأمور كلها. يثق الإنسان بجسمه على قدرته القيام بما هو مفروض أن يقوم به في الرياضة وفي الرقص وفي السير العادي.

الثقة الجسمية بالنسبة لأغلب الناس شكل أساسي من الثقة بالنفس. بعد فترة التعلم الأولي تؤخذ مثل هذه الثقة ببساطة أمراً مفروغاً منه. ولكن ثانية نقول أن ما هو أساسي يكون متعلقاً بالظروف. إن شخصاً نشأ ونما بحالة جسمية معينة قد يأخذ هذه الحالة كما هي، ويثق بشكل أساسي أنها حالة ثابتة. في حين أن الحالة في حد ذاتها ليست ثابتة ولكن الشخص تعودها، وقد يكون أساس الأمر فقط قدرة المرء على التلاؤم مع الشك والريبة. قد تنفع الثقة الجسمية مجازاً مدهشاً للثقة الأصيلة. عندما نكون أطفالاً أو رياضيين يافعين يتعلم معظمنا هذه المهارات الجسمية بفرح غامر، وبانتباه أولي ثم سرعان ما ننسى هذه الأمور وننسى كم هي قدرات رائعة، وذلك حين تنسل إلى الخلفية في أوقات الحياة الصحية لنشاطنا الجسمي. وإذا تقدمت بنا السن تبدأ على أية حال تلك المهارات بالاضمحلال شيئاً فشيئاً. نبدأ بفقد ما كنا نعدّه أمراً مفروغاً منه أو أن الآلام و(الإعاقات)، تجعل ما كان بالأمس يحصل من دون جهد «وبغفلة»، مركزاً لدراية متجددة أو محبطة أحياناً بل حتى يائسة. ولكنا نعلم جميعاً (ولو كنا نريد أن نفكر على نحو آخر) أن هذا

أمر طبيعي ومظهر لا يمكن تجنبه مع تقدم السن. قد نثور غاضبين عند انطفاء الضوء ولكن النضج الأصيل يعني قبول هذه الأمور على أنها ضرورة[88]. تتضمن الثقة الأصيلة أيضاً أن نذهب وراء تلك السنين من حياتنا عندما كانت الثقة تؤخذ ببساطة أمراً مفروغاً منه، وكيف كنا نثق بأنفسنا من دون تردد في كوننا نثق بحكمة وسهولة. وبعد أن نضجنا صرنا ندرك أن الثقة حقاً تعتني وتنبّه، وأن مركز ذلك الانتباه لا بد أن يكون أكثر من «الحصول على ما نريد». لقد أصبحنا بالأحرى نسأل من نحن وأي نوع من الناس نريد لأنفسنا أن نكون.

ولأن من الضروري مناقشة الثقة أولاً بتعابير الوثوق بالناس الآخرين نجنح إلى نسيان كم من المهم أن نثق بأنفسنا. وفي الواقع، الثقة بأنفسنا أحياناً تشبه كثيراً الثقة بشخص آخر. نجد أنفسنا منتظرين لنرى كيف نتصرف مثلاً أمام بعض الطوارئ، أو في موقف مفعم بالانفعال (توصف أحياناً مثل هذه التجارب هكذا: «كان الأمر كما لو أني كنت أشاهد شخصاً آخر"). ولكنها عادة مسألة وثوق بأنفسنا في أن نعمل ما كنا نتمرن عليه أو مرّنا أنفسنا على عمله. يظن بعض الناس أن الثقة بالنفس

(88) تم الإرجاع هنا إلى مفهوم هيدغر عن الأصالة وتأكيده «للوجود في الموت» بكونه «إمكانية ضرورية»، إلا أننا لم نعتمد على أية دعوى من دعاويه هنا والصورة التي نعرضها عن الحياة الإنسانية هي حسب ظننا مستقلة تماماً عن أية فلسفة ذات أسلوب تكنولوجي.

تعني غياب كل قلق وأنها اعتداد كلي بالنفس ولكنهم مخطؤون. إن الخوف والقلق دلالتان على الريبة. والثقة تتضمن بالضرورة الريبة. إن غياب الخوف والقلق هو الذي يَسِم نقص الثقة بالنفس الحقيقي. وغيابهما الدائم يدل على الأغلب على اللامبالاة والجهل أو ربما على الثقة البسيطة التي تربك وتقوض حين يدخل الوهن أنفسنا.

معرفة الثقة بالنفس

بالنسبة للفلاسفة تتركز الثقة بالنفس على نوع واحد من الثقة فوق جميع الأنواع. وهي الثقة بالنفس «المعرفية». يوجد تراث متميز طويل من الأدب الفلسفي حول هذا الموضوع ومنه كتاب ديكارت الشهير بحق «تأملات»، والذي هو أكثر الأمثلة توضيحاً[89]. وفي الحقيقة جزء كبير من الفلسفة في القرون الثلاثة الأخيرة يُعتبر تمارين على إشكالية الثقة بالنفس بعد ديكارت. سأل ديكارت: كيف نستطيع أن نثق بحواسنا؟ كيف نستطيع أن نثق بأننا لسنا مخدوعين بشكل منهجي؟ هذان سؤالان ذكيان، وغالباً ما أُشير إلى أن ديكارت لم يأخذهما على محمل الجد أو، لم يستطع ذلك، كان مهتماً بمشكلة تسويغ معتقداتنا، ولم يشكَّ بشكل جدي لا بحواسه ولا بعقلانيته.

(89) René Descartes, Meditations, translated by D. Cress (Indianapolis: Hackett, 1993). Much more recently, see Lehrer, Self-Trust.

ولكن السؤالين اللذين طرحهما ديكارت لهما أمثال في الحياة اليومية وفضيلة الشك في النفس التي امتدحها كثيراً. بصفتها أموراً تعارض القبول بدون تفكير لمعتقدات الحس السليم التي كانت تحيط به. عالجت بحق شكاً صحياً بالنسبة إلينا كلنا في حياتنا اليومية. (تخيل لحظة الرعب التي يشعر بها شخص إذا ما صدّق كل ما يشاهد أو يسمع بالتلفزيون).

الشك بالنفس ليس ظاهرة فلسفية متفردة. جميعنا نعجب بحق فيما إذا كنا نعرف ماذا يجري من حولنا حتى على خلاف ديكارت ماذا يجري في أذهاننا نحن. نحن نعلم أننا يمكن أن نرتكب أخطاء منطقية، وإن الدليل (الذي نستشهد به) ربما كان خبراً شائعاً فيه نقائص وعيوب، وأن ذاكراتنا ذات عيوب وأخطاء (ويزداد هذا مع التقدم في السن)، وأن حساباتنا تحذف اعتبارات جوهرية وأننا أحياناً أغبياء، وأن استنتاجنا هو أحياناً (غالباً) مجرد تسويغ. إن ثقة المرء بمعرفته أو بذاكرته قد يكون شكلاً من الاتكال، ولكن ثقة المرء بحوافزه وبتكامله الإدراكي هو في الحقيقة مسألة ثقة. إن التفكير الذي مارسه الفلاسفة على أنه نوع من الواجب المهني لا يعدو أن يكون في الواقع سفسطة وهو عادة شكل، أزيلت منه الشخصية، من أشكال التدقيق الذاتي الذي نحتاج أن نجريه من وقت إلى آخر. ولكن رغم أننا قد نكون على خطأ بعض الوقت، ولكنا لا يمكن أن نكون على خطأ كل الوقت (الفضل في هذا التبصر يعود إلى ابراهام لنكولن

لا إلى ديكارت). ومع ذلك فإن الثقة الأصيلة تتطلب تدقيقاً ذاتياً مستمراً، ومثل هذه الممارسات اليومية العادية كالاحتفاظ بقائمة «ما علينا فعله» قد تكون بمثابة اعتراف بمحدودية قدراتنا الإدراكية وبنفس الدرجة من الأهمية بمثابة أننا أولو اهتمام.

معرفة الثقة بالنفس هي أساسية وجوهرية إذا كان علينا أن نؤمن بأي شيء على الإطلاق. ولكن على خلاف الثقة البسيطة لا يجوز أن تؤخذ هذه الثقة الأساسية أبداً أمراً مفروغاً منه، أو أن تعتبر منفصلة عن المقدار الصحي من عدم الثقة بأنفسنا. ليست الحكمة سبباً كاملاً ولكن كما علّمنا سقراط هي احترام صحي لما لا نعرفه. وهذا في الواقع هو المعرفة الأساسية للثقة. لا المعرفة الوثيقة (بلا ريب) بل مقابلها أي معرفة ما لا نعرف، بل معرفة أننا حتى لا نعرف ما لا نعرف ونثق بأنفسنا وبالناس الآخرين ليساعدونا كي نتحرى ونكتشف.

الثقة بالنفس الانفعالية

لما كانت الثقة الأصيلة مهارة انفعالية فهناك مجموعة من الممارسات تتضمن أمزجتنا، ومن الضروري أن نكون قادرين على الثقة بدوافعنا وبأمزجتنا وبانفعالاتنا وأن نكون قادرين على الثقة بضبطنا لأنفسنا. وهناك مسألة مهمة بعض الشيء يجدر أن نبدأ بها، وهي هل الوثوق بانفعالاتنا وأمزجتنا أشبه بوثوقنا بشخص آخر؟ أو أشبه بالاتكالية؟ أو أشبه بوثوقنا في أنفسنا بأن

نفكر ونعمل بطريقة محددة؟ يدخل في تلك المناقشة أسئلة عميقة حول الأنا، أسئلة إن كانت الانفعالات أعمال النفس، أو تعبيرات النفس، أو أموراً غريبة عن النفس. إن التصورات القديمة للانفعالات بأنها اقتحامات واجتياحات من الحيوان الذي في داخلنا، وبأنها جنون عابر توحي بأن انفعالاتنا وأمزجتنا إن هي إلا أحزان وآلام ويمكن أن نثق بها بقدر ما نثق بالطقس مع إضافة أن بوسعنا أن نسيطر على أمزجتنا وانفعالاتنا (على خلاف الطقس) بالمواد الكيميائية وبحمية مناسبة وبالتأمل والتمرينات.

ساد في الشرق والغرب مدة طويلة حكمة ترى أن إمكانية ضبط الانفعال تجثم في داخلنا، وأن الشروع في الغضب أو الوقوع في الحب هو أكثر شبهاً بالشروع في حملة أو في استراتيجية منه بالتألم والعذاب من بعض الحزن والأسى. ولكن أياً كان التحليل فمن الواضح أننا يجب أن نكون قادرين على ضبط غضبنا وضبط حسدنا وغيرتنا[90]. ونثق أن حبنا إن بدأ فسيستمر وهذا ليس وعداً «بأن نحب ... حتى يغيبنا الموت». إن الوعد شيء، والتحمل والقدرة على تجديد الانفعال ونفخ الحياة فيه باستمرار شيء آخر فهذا يكاد يكون مستقلاً عن نوايانا المبدئية. أي عدد من الأحداث الطارئة أو الكوارث بوسعه أن

(90) لمناقشة جادة عن الأطفال والبالغين الذين لا يستطيعون السيطرة على طباعهم ودوافعهم الأخرى

See Daniel Goleman, Emotional Intelligence (New York: Bantam, 1995).

يحطم حتى أسعد الزيجات، وهذا كما هو واضح خارج عن نطاق سيطرتنا.

ولكن لاحظ هنا أن تعبير «ضبط الانفعالات» تعبير مهم غامض. يستطيع الإنسان أن يضبط التعبير عن الانفعال كما يضبط الحوافز والدوافع إلى الفعل الذي يظهر الانفعال دون ضبط الانفعال نفسه. وثانية نجد أن ضبط التعبير يكون مجدياً على الأغلب في تحويل الانفعال كما لاحظ وليم جيمس الشهير قبل حوالي قرن من الزمن. إنه ليس التعبير عن الانفعال ولكن الانفعال هو غالباً موضوع البحث في الثقة بالنفس. فنحن لا نريد أن نكون غاضبين أو غيارى أو حسودين. لا نريد لحبنا أن يذوي. هل نستطيع أن نثق بأنفسنا في هذا الاتجاه بمنأى عن اعتدادنا بكوننا قادرين على العمل بشكل صحيح و «بتلبس وجه مناسب» أمام أي شخص مهتم من خارج العلاقة؟ الجواب أننا نستطيع ذلك ولكن ليس بالتفكير في أن الحب هو «قوة» أو «قدرة» موجودة بشكل مستقل عن ممارساتنا اليومية. إن أخذ الحب أمراً مفروغاً منه هو أوثق طريقة لإضاعته. وجعل الحب المركز الأصيل لحياتنا والعناية بتجديده باستمرار هو أفضل طريقة لجعله يدوم، وأفضل طريقة لتوكيد ذلك حتى بعد إخفاق الحب هي أن يستمر الإنسان في الحب بصدق ولا يتركه فقط ينسل بعيداً من بين يديه. إذا كان عندنا اعتداد بالنفس بحيث نستطيع أن نأخذ على مسؤوليتنا انفعالاتنا فمعنى ذلك أننا بلغنا

منتصف الطريق. وإذا فكرنا على نحو آخر فمعنى ذلك أننا تخلينا لا عن مسؤوليتنا وحسب ولكن عن كل ما يشبه ضبط النفس. قد لا نكون رباناً للسفينة ولكننا من غير شك المجذفون في سفينة قدرنا.

إن الأمزجة مختلفة عن الانفعالات في انبثاثها وسريانها وفي عدم محدوديتها وفي انفتاحها على الأشياء. ولذلك فإن الأمزجة أقل تعلقاً بأي حادث خاص أو حال شأن من الشؤون، بل إنها تبدو مستقلة عن الظروف (قد يؤجِّل اكتئاب كبير أو نوبة فرح مثلاً من حال إلى حال تالٍ دون تغير ملحوظ). ولكن أمزجتنا (ونكدنا) «لا تأتينا مصادفة». بل نحن نتعهدها من خلال أفكارنا وممارساتنا. ولا ينبغي أيضاً أن نفكر في الأمزجة على أنها حوادث اتفاقية. نحن دائماً في مزاج ما. والأمزجة هي طرقنا كي نكون «متناغمين» مع العالم. وللأمزجة تأثير كبير فينا إن كنا قادرين على الثقة أو غير قادرين. ولكن هل نستطيع أن نثق بأنفسنا لنكون في مزاج مناسب؟ وهل بوسعنا فعل أي شيء من أجل ذلك؟ نحن نستطيع بل ينبغي علينا أن نضبط أمزجتنا ونحن نفعل ذلك بأن نقبل فكرة أن بوسعنا أن نضبط (ونسيطر) ونميز كيف نوجه أنفسنا نحو المستقبل . بدل أن نسكن في الماضي . وهذا مقوم جوهري «لإعادة تناغم» أنفسنا ولصنع المزاج (الملائم) من أجل الثقة الأصيلة التي نستطيع بها أن نساعد على «إعادة تناغم» أمزجة الآخرين أو أمزجة كل المنظمة.

الوثوق بدوافعنا هو أيضاً مظهر للثقة الأصيلة. ثانية نحن أمام مسألة نادراً ما نركّز عليها. إنها إحدى أشكال الثقة تلك التي تتبدى للعيان عندما تتعرض للخيانة. وأخطر الحالات هي الدوافع القاتلة التي يُبتلى بها المجرمون السيؤو الحظ. بعض هذه الدوافع يمكن ضبطها بالأدوية النفسية. أقل منها خطورة ولكن تعادلها في الأعراض المرضية ما يدعى تناذر توريت Tourette وفيه يكون عند المريض حافز لا سيطرة له عليه لأن يتلفظ ألفاظاً فاحشة ويعلق تعليقات جميعنا بالتأكيد حذفناها من كلامنا. ولكن جميعنا عندنا دوافع «غير ملائمة» والكثير منا عنده دوافع هي متوقعة من طبعه ولكنها مع ذلك خطيرة أو محطمة أو مزعجة.

معظمنا مثلاً عنده ميل للدفاع إذا تعرض عمله للنقد. وهذه ليست مجرد مسألة أن يكون مغضباً (مغتاظاً). إنها على الأغلب والأكثر دلالة، مسألة نقص الثقة بالنفس. فقبولنا أن عملنا قد يكون متحسناً . ويرجح أن يتحسن أكثر بما يرد من مواد ومعلومات من الآخرين قبولنا هذا هو ينبوع الثقة الحقيقية بالنفس. والدفاع العنيد عن أنفسنا ضد تهمة عدم الكمال هو إشارة أكيدة على نقص الثقة بالنفس. قد نشعر أحياناً أننا غيارى عندما نجد زوجاتنا يتحدثن بخصوصية وحميمية مع الآخرين. ولكن أن نصبح غيارى في مثل هذه الظروف ليس هو مسألة شك بقدر ما هو علامة على عدم الاطمئنان، ونقص الاعتداد بالنفس بصفتنا شركاء في زواج مخلص.

نادراً ما كان لدينا دافع لفعل شيء سخيف بكل معنى الكلمة. كأن نقفز من النافذة أو نصرخ بالشتائم على ضابط شرطة. نحن عادة نثق بأنفسنا ألا تجتاحنا مثل هذه الدوافع أو إذا حصلت فلا نتصرف وفق ما تقتضيه. ولكن في ممارسة الثقة، ضبط النفس هذا أمر جوهري بكل معنى الكلمة. إن الحافز على التنديد والهجاء الذي يأتي من الإحباط أو الأقوال الجارحة المؤلمة التي نطلقها في وجه النفاق الودي قد تبدو أموراً قاهرة أحياناً. ولكن ضبط النفس يكمن وسط قلب بناء الثقة مع الآخرين. إن كنت لا تثق بدوافعك وبتصرفك كيف تريد من الناس أن يثقوا بها أو أن يثقوا بك عندما تضع ثقتك بهم؟

تصدعات الثقة وخيانتها

«الأمر الذي لم يكن يعرفه هو أن سابينا كانت أكثر فتنة وبهاء في الخيانة منها في الوفاء. إن كلمة «وفاء» ذكّرتها بأبيها، مدينة صغيرة متزمتة .. الخيانة. منذ صبانا الغض أخبرنا والدنا ومعلمنا أن الخيانة أكثر إهانة شائنة يمكن تخيلها. ولكن ما هي الخيانة؟ الخيانة تعني شق الصفوف والذهاب إلى المجهول. ما كانت سابينا تعرف شيئاً أفخم من الذهاب في المجهول».

ميلان كونديرا
في كتاب إضاءة للوجود لا تطاق

في خلفية نقاشنا عن الثقة وفي خلفية كل لحظة من الثقة يتراءى طيف الخيانة. ومن دون احتمال الخيانة لا يمكن وجود الثقة بل يوجد بدلاً منها الاتكالية والتوقع. وليست كل الخيانات متساوية على كل حال، وأحد أسباب تفكيرنا الخاطئ في أن الثقة هشة جداً هو أننا ندمج عدداً من الخيبات والإخفاقات في صنف مخيف صنف الخيانة. ولكن شأننا شأن سابينا في قصة كونديرا نستطيع رؤية أن بعض الخيانات هي لا شيء أكثر من «شق الصفوف والذهاب إلى المجهول». إن الثقة تتضمن المخاطرة والثقة الأصيلة تتضمن الذهاب إلى المجهول بمعرفة ودراية . معاً. ونتائج هذه المخاطرات هي غالباً الخيبة والإخفاق، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن الثقة تعرضت للخيانة أو أن الثقة تحطمت.

تأمل لحظة أفظع خيانات جرت في القرن العشرين. لقد وجد يهود أوربة من الضروري أن يحفظوا نفائسهم مدى قرون في علب سهلة الحمل . مجوهرات مثلاً . لأنهم أدركوا الأحكام المسبقة والتقلب وبالتالي الطوارئ في المجتمعات التي كانوا يعيشون فيها. لم يثقوا بالشعوب التي كانوا يعيشون بينها وذلك لسبب وجيه. ولكن مع عصر التنوير في ألمانيا مثلاً كان اليهود مقبولين بسهولة ووجدوا أنفسهم فيها أكثر راحة فاستقروا فيها ودعوا ألمانيا وطنهم. والكثير منهم دعم الحزب الوطني الاشتراكي الذي جاء إلى السلطة سنة 1933 والنتيجة طبعاً كانت

كارثية. أصبحت الثقة، الثقة البسيطة، عادة. وقاوم الكثير من اليهود الشكوك التي أصبح تبريرها واضحاً في ألمانيا التي كانت تتغير بسرعة في الثلاثينيات. وحدثت خيانتهم في الهولوكوست وهو من بين الحوادث الحاسمة في تاريخ الإنسانية الذي يحثنا على تفحص أنفسنا بعمق (لا الألمان وحدهم) وأن نسأل بجدية ما إذا كانت الثقة حقاً ممكنة والجواب الذي نقوله هو نعم، ولكن ينبغي أن تكون ثقة أصيلة، قرار إرادي لمواجهة المستقبل بدون سذاجة أو إنكار لكوارث الماضي.

حدث أمر مشابه في ساراجيفو. كان السكان فيها يعيشون معاً بانسجام ويثقون بجيرانهم حتى سنة 1992 عندما أثار سلوبودان ميلوسوفيتش حرباً أهلية وأجّج القتل المتبادل. فتردى الذين كانوا يثقون بالجوار إلى مهاوي الاشمئزاز المتبادل والقتل وأصبح اللولب النازل ذو الثأر والانتقام هو منطق الحياة وشريعتها اليومية في المدينة. وأقسم الكروات والصرب والمسلمون أنهم لن يثقوا «ثانية أبداً» بعضهم ببعض ونحن نأمل أن يكون هذا القسم ناجماً عن التعبير عن الألم المبرح في تلك اللحظة ولا يكون تعهداً حقيقياً. التعهدات التي ينبغي التزامها هي من طبيعة مضادة تماماً: تعهدات بإعادة بناء الثقة وبألا يسمح أبداً لميلوسوفيتش أن يحرك تلك الدوافع العرقية القاتلة.

ولنعد إلى سنة 1956 حين أعلن الرئيس ماوتس تونغ: «فلتتفتح مئة وردة ولتتنافس مئة مدرسة فكرية» محاولاً أن يهيئ

جواً فنياً وعلمياً كان قد غدا مكبوتاً تماماً بضغطه للأفكار والمشاعر «المعادية للثورة». وابتهج العالم وصفق. كان الفنانون والمثقفون الصينيون بحق حذرين ولكن بعد أن طبع ماو كتاباً شعرياً «بأسلوبه الكلاسيكي» واستمرت الحملة (بخطاب في شباط سنة 1957 ألح فيه على أن الصين تستطيع من خلال المسعى الإبداعي فقط أن تحافظ على الثورة وترقى بالحياة السياسية والاجتماعية)، دخل معظمهم في الحرية الجديدة مع شعور بالحماس. بدأ طلاب جامعة بيكين بقراءة بايرون وأخذوا يطلبون دروساً عن برتراند راسل وكان المثقفون يتجرأون على النقد السياسي بل حتى على مساءلة ماو. ولكن في سنة 1957 شن ماو حملة «على اليمينيين» وأعلن أنه «كان قد ترك الشياطين والغيلان تخرج من مخابئها كي يبيدها بشكل أفضل» وبعد أقل من عقد جاءت الثورة الثقافية[91]. كم عدد الفنانين والمثقفين الأمريكيين يتجرأون على الكلام بعد هذه التجربة؟ وأكثر من ذلك كم من الثقة يمكن للأمريكيين أن يولوها حكومتهم لو خانتهم على هذا النحو؟

هذه لحظات من الخيانة العظمى. ليدهش المرء كيف تستمر المجتمعات في الحياة بعدها ولكنها استمرت. وثمة أمر له نفس الدرجة من الأهمية وهو أن مثل هذه اللحظات لا

(91) Jonathan Spence, *The Gate of Heavenly Peace* (New York: Viking, 1981).

تتطابق مع تصدعات الثقة في حياتنا، وإنه لأمر مرضي شبيه بمزاج البارانويا أن يكون رد الفعل على كل خيبة أملٍ أو تصدع ثقة كما لو أنها خيانات حقيقية بشكل كامل. دعنا نميز بعض التصدعات والانهيارات في الثقة التي تندمج غالباً بالخيانة. ولنحتفظ في ذهننا بوصفنا الشامل للثقة الأصيلة، الثقة التي لا تركز على النتيجة الخاصة وحسب بل على العلاقة كما هي. إن علاقة الوثوق الأصيلة قادرة على أن تقاوم جميع أنواع الحظ العاثر والخيبات دون إنقاص للثقة. وفي الواقع كل مقاول سوف يخبركم بدون تردد أن الثقة، سواء بنفسك أو بأي أحد آخر. تعني بالدرجة الأولى قابلية التسامح والتعلم من أخطائك. وإن خلط الإخفاق والخيانة معناه أنك أعددت نفسك لعدم الإبداع وعدم الاختراع وعدم المغامرة وعدم الحميمية وعدم الثقة وعدم الحياة بأسرها.

أول فئة من فئات الخيبة هي فئة «الأمور التي لم تسر على ما يرام ولم تعمل بنجاح»، ففي النمو التكنولوجي وفي الاختبار العلمي وفي إعلان تخفيض الأسعار وفي تكليف المهمات الأولى لمدراء تنقصهم الخبرة وفي الذهاب إلى أول موعد غرامي في كل هذه الأمور يوجد احتمال قوي ألاّ تسير الأمور في طريق النجاح. وهذا لا يعني أنه غلط من أحد. وهذا لا يعني أن المرء ينبغي ألا يثق بالعملية برمتها بعد ذلك، أن يكف عن البحث والتجربة أن يتوقف عن إعلان تخفيض سعر البضائع

وينتظر أن تبيع المنتجاتُ نفسَها، أن يتوقف عن تكليف المهام للمدراء الناقصي الخبرة (كيف إذن سوف يتعلمون؟) أو يستسلم للحبيب المرجو. هنا تصبح ثقة الإنسان بنفسه وثقته بالممارسات والعمليات التي ارتبط بهما حاسمتين. إن جزءاً جوهرياً من تلك الممارسات والعمليات هو الاستمرار في الثقة بالناس ـ مثل المؤلفين المشاركين والمخترعين المشاركين في المستقبل، ومثل الزبائن الجيدين المحتملين، ومثل المدراء الذين يتعلمون بالعمل ومثل الأخدان المحتمل ارتباطهم، ومثل الأصدقاء المحتمل مصادقتهم مدى الحياة. «أحياناً لا تسير الأمور على ما يرام ولا تنجح»، هذا (القول) هو (أو ما يجب أن يكون) جزءاً من الحكمة اليومية والقبول. «لذلك لا تستطيع أن تثق بالناس» هذا (القول) هوِ مثال الغباء.

الفئة الثانية من فئات الخيبة لها صلة بالأخطاء. أحياناً لا تنجح الأمور ويكون أحد الأشخاص حقاً قد ارتكب خطأ. في المثال السابق أدركنا احتمال الخطأ الإنساني حتى في تجربة عُني بتصميمها أكثر عناية. يقول البائعون أحياناً أشياء خاطئة فينفضّ عنهم زبائن كانوا أملاً مرجواً في المستقبل. قد ينجو المديرون في البداية من كل لوم بسبب نقص خبرتهم ولكن نتوقع منهم عما قريب أن يتعلموا من إخفاقاتهم، وفي تلك النقطة نسمي إخفاقاتهم أخطاءهم. يخفق بعض الناس أحياناً في أكثر الظروف حميمية لا لأنهم «لم يفلحوا في تدبر أمورهم» أو «لأنهم لم

يخلق واحدهم للآخر» ولكن لأنهم في الواقع أخطأوا في حكم كل واحد على الآخر من ناحية أذواقهم وحساسياتهم، ولأنهم في الواقع تفوّهوا بألفاظ عامية سخيفة، أو لأنهم قاموا بحركات خاطئة وتصرفوا تصرفاً أخرق. ولكن أن نثق بالآخرين بشكل كاف لأن نستخدمهم مهما كلف الأمر ولو ارتكبوا أخطاء، وأن نثق بالآخرين بشكل كاف لأن نفتح نفوسنا نحو هشاشة السلوك الحميمي يعني أننا نرى وراء الأخطار الإمكانيات المتاحة. قد تكون الأخطاء مخيبة وإذا كانت كثيرة إلى حد كبير تغدو بصراحة مسخطة وفي بعض الأحيان تصبح كارثية. ولكن التركيز على العلاقة أكثر من النتيجة يعطينا وسائل للإبحار نحو الانتصار والفوز، إن لم يكن مجرد غفران للأخطاء. وكما قال مدير وول ستريت مرة لموظف مذعور عنده (كان قد أضاع لتوه ثروة في غرفة التجارة): «هل أطردك؟ لقد استثمرت لتوي عشرة ملايين دولار لبقائك مستقبلاً مع هذه الشركة».

من بين أهم التمييزات التي يمكن أن نقول بها، هي تلك التي تكون بين مجرد خيبات وأخطاء، وبين الأخطاء التي يلام عليها أحد الأشخاص، وتلك التي لا يلام عليها أحد. وفي الواقع لا بد في كل مهنة أو ممارسة أن يكون فيها تحد واقعي من احتمال وقوع الأخطاء، وبعض هذه الأخطاء يستدعي لوم مَن ارتكبها. ولكن استحقاق اللوم لا يعني تصدع الثقة بالضرورة. إن ما يعنيه هو الحاجة إلى المفاوضة والتفهم،

والحاجة إلى حلول أبعد وإلى التعهد. بكلمات أخرى الحاجة إلى ثقة أصيلة.

هناك خيبات للثقة من الأفضل أن تُعزى إلى القدر. وسواء أوجد من يلقى عليه اللوم (لأننا دائماً نبحث عن أحد نوجّه إليه اللوم) أم لم يوجد، فإن بعض الخيبات تكون جزءاً من قسمتنا ونصيبنا. وقد تقدم هذه الخيبات مناسبات أيضاً ولكن في أية حال إنها قضايا قبولها أفضل من شجبها، والتمييز بين هذه القضايا التي يكتبها القدر والقضايا التي تستدعي اللوم قد يكون حاسماً في علاقات الثقة. هناك خيبات قد تحدث مصادفة. انعطاف خاطئ لقطعة النقود، خطأ يؤدي إلى خسارة في ورق اللعب، أن يكون المرء في مكان خاطئ في وقت خاطئ. أحياناً يوجد مجرد حظ سيء بسيط، والثقة الأصيلة لا تتوقف عند الإلحاح على الحظ الجيد بل تنظر وراء الحظ إلى صورة أعرض، يلعب الحظ فيها دوراً داعماً فقط. بالرغم من الأعاجيب اللاحتمية في فيزياء الكوانتا الحديثة، فإن الحقائق الأساسية لعالم العمل ما زال علينا أن نبحث عنها في أساليب موثوقة يسلكها الناس، وفيما يستطيعون فعله من أجل أنفسهم ومن أجل الآخرين. وقبل كل شيء إنهم يستطيعون بل يجب عليهم أن يثق كل واحد منهم بالآخر وخاصة في عالم لا يمكن فيه إبعاد الحظ والمصادفة.

حتى الآن أخذنا بالاعتبار خيبات الثقة تلك التي لا

تستدعي اللوم، أو التي يكون فيها التصرف الذي يستحق اللوم نتوقعه بشكل كاف بحيث يمكن للثقة بل يجب عليها أن تهزمه أو تتجاوزه. ولكن هناك أفعالاً تستحق اللوم وهي في الواقع تصدعات للثقة وليست مجرد خيبات لها. فهذه تتطلب شيئاً أكثر من النظر إليها شزراً، أو مجرد إعادة تأكيد التعهدات مثلاً هناك ذلك الشكل من عدم الكفاية الذي يقدم نفسه على غير حقيقته: ادعاء طالب طب أنه طبيب، ادعاء صانع أنه معلم في الصنعة، الميكانيكي الذي يؤكد لك أن بوسعه إصلاح سيارتك في حين ليس لديه أية فكرة عن العطل الذي فيها أو كيفية إصلاحها. الأخطاء هنا لا تتعلق بعدم كفاية الشخص بل بتحريف الحقائق والخداع والاحتيال. إن استحقاق اللوم منوط بتكبر الشخص وعدم إخلاصه، أو بنقص فهمه لذاته وهذه لا تكون مجرد مسألة ارتكاب خطأ.

لقد دخلنا عالم الأسف والاعتذار. نحن لا نقصد بالاعتذارات تلك المقادير الضئيلة من الكياسة والأدب التي قد تكون مستقلة عن اللوم وتعبيرات التعاطف المهذبة بدلاً من كلمات الندم. ولكن نحن لا نقصد أيضاً مجرد تعبيرات الندم أو الكلام الذي ينم عن وجه خجول أو عبوس وتقطيب. إن الاعتذار كغيره من الأعمال الكثيرة يقتضي الثقة والالتزام إنه «فعل كلامي» ليس مجرد تعبير ولكنه طريقة «لإنجاز أمور بالكلمات» كما وصفه فيلسوف اكسفورد ج.ل.اوستن .J.L.Austin

والاعتذار قد يكون مخلصاً أو غير مخلص ويمكن أن يكون في الوقت المناسب أو متأخراً جداً (أو أحياناً يظن أنه مبكر جداً). قد يكون مناسباً أو غير مناسب. وبصفته فعلاً كلامياً فهو ليس مجرد طريقة للتعبير عن مشاعر الشخص ولكن طريقة لبدء محادثة وقليل من المفاوضة. وأكثر الأجوبة المرغوبة هي «أنا سامحتك» «انس الموضوع» «لا يوجد مشكلة». ولكن أن نفكر بالاعتذار كأنه نوع من العصا السحرية الاجتماعية وأن المسامحة تلقائية ومؤكدة له، فتلك إساءة فهم خطيرة وخيانة للثقة. وافتراض أن اعتذار المرء يمحو الخطأ الذي صدر عنه انتهاك علاقة الوثوق معناه أن الشخص سيأخذ الموضوع بجدية، وهو يحاول تقديم تعويضات عن أخطائه. إن الاعتذار هو بيان عن نية الشخص أن يكفّر عن نفسه وهو بمثابة بداية للمحادثة حول إمكان استمرار العلاقة.

ينبغي أيضاً أن نكون محترسين من الأعذار بصفتها استجابات للأخطاء ولتصدعات الثقة. لقد صاغ جان بول سارتر فلسفته الشهيرة بكاملها حول مفهوم «لا يوجد أعذار» ومعناه أننا في النهاية مسؤولون عن كل شيء نفعله وعن المصير الذي نؤول إليه. وإذا أخذنا هذا القول بكامل فحواه ربما كان جرعة مفرطة من الترياق لعلم النفس المنكوب الراهن الذي يجد أعذاراً لكل شيء (إذا لم يكن في تربية الشخص ففي ظروفه). ولكن الحاجة إلى مثل هذا الترياق ماسّة بشكل كاف وإن الترياق

هو معنى صحي للمسؤولية. ومع إبقاء هذا في أذهاننا يجب أن نحترس من أولئك الذين يضعون أعذاراً بشكل تلقائي على حين من الأفضل لهم أن يبحثوا عن حلول، أولئك الذين يلقون باللوم على شخص أو شيء آخر بدلاً من أن يحاولوا مواجهة الضرر الذي أوقعوه ويجدوا أفضل الطرق التي يمكن بها إصلاحه.

ثمة نوع آخر من تصدع الثقة وهو اللامبالاة، نقص الاهتمام الكافي. قد يتبدى هذا في عدم الانتباه البسيط ولكنه قد يكون استخفافاً مخزياً. إن الطبيب الذي يقوم بعمل قذر ويبقى لا مبالياً تجاه التقدم في اختصاصه هو شخص يستحق اللوم، ولكن جراحاً قد يقوم بعملية ناجحة بشكل كامل ويغفل حاجات مريضه الانفعالية ولا يكترث لها فهو بذلك يصدع الثقة بينهما. ولما كان الاهتمام مقيّماً جوهرياً للثقة في كل نوع منها فإن نقص الاهتمام واللامبالاة هو طباق (تضاد) للثقة (إذا اعتبرنا الثقة الأطروحة). إن الارتياب المستخف ولو أظهر نفسه أنه جاد ومخلص فإنه غالباً شكل مخادع للنفس من أشكال اللامبالاة. قد يدّعي امرؤ أنه لا يهتم ويكون في الواقع مهتماً أو ينوي شخص ألا يهتم لأنه لا يريد أن يكون مسؤولاً عن عمل أي شيء حول الوضع. ولكن بين الارتياب واللامبالاة يوجد فقط فارق فلسفي: الريبية تدّعي أن لها فلسفة في الحياة لكي تسوغ لا مسؤوليتها.

يُحدث عدم الإخلاص تصدعات كثيرة في الثقة على

مستويات مختلفة. قد يكون المرء غير مخلص وهو يقطع على نفسه عهداً أو وعداً وتتقوض العلاقة بكاملها انطلاقاً من هذه النقطة فصاعداً. وعلى نحو مشابه قد يقدم المرء عرضاً غير مخلص ولا يكون لديه نية أن تتحقق مرامي هذا العرض آملاً أن المتلقي ربما ينسى الموضوع، أو يكون شديد التهذيب إلى حد أنه يتابعه، أو شديد الخجل بحيث يطوي القضية ويبحث عن ملاذ آخر. يمكن أن يكون المرء غير مخلص حتى في تقديم الطلبات (كأن يطلب معلومات أو نصائح لا يكون محتاجاً إليها حقاً)، وهذا يجعل الآخر يصدق بوجود رابطة هي في الحقيقة غير موجودة، أو حتى يستهل نوعاً من الهزء والسخرية (إنها الارتيابية في أردى أشكالها وهي أيضاً نوع من عدم الإخلاص). ولكن مع التزام المرء بتعهد الإخلاص قد يكون مع ذلك غير مخلص في الوقت نفسه عند التعمق في هذا التعهد، أو حين يكذب حول التقدم أو النتيجة وربما يلجأ إلى تقديم الأعذار في ذلك. ها قد انتهينا من مجرد «الخطأ الذي يستحق اللوم» من فئة خيبات الثقة ونطفر الآن إلى التصدعات الخطيرة للثقة. من الآن أصبحت الخيانة الحقيقية على مرمى حجر.

الكذب هو في حد ذاته تصدع للثقة، وفي الحقيقة بالنسبة لبعض المعايير هو أقصى تصدع للثقة. الكذب يجسد جملة من عدم الإخلاص. إعلان المرء عن أمر على أنه الحقيقة وهو يعرف كل المعرفة خلاف ذلك. والكذب أيضاً يبدي نقصاً عميقاً من

الاهتمام حتى لو كانت الكذبة (كذبة «بيضاء») فهي تقصد إلى حماية مشاعر الشخص الذي كُذِب عليه[92]. وفي مثل هذه الحالات قد يكون المرء مهتماً حقاً بمشاعر الشخص وهذا نوع من الاهتمام، ولكنه مفهوم للاهتمام قليل التبصر ومحدود وقد يسبب العنف على المدى الطويل للعلاقة. (إن كنت تكذب علي في أمر صغير كهذا كيف يا ترى أستطيع أن أعرف متى أصدقك؟) ولكن الكثير من الكذب ليس أبيض ولا يهدف إلى حماية مشاعر المتلقي. بل الكذبة رسمت من أجل حماية الكاذب من عواقب أعماله. ولذلك فإن الفيلسوف كانت، في حكم أمسك فيه بفساد بعض الكذبات، يقول إن الكذب خرق لعين إنسانية الشخص الذي كُذب عليه ورفض لجدارته الإنسانية. كلمات قاسية في الواقع ولكن ليس من المصادفة أن معظم المفكرين في التراث الغربي منذ أرسطو إلى توماس الاكويني إلى اكيناس إلى كانت بل وإلى نيتشه (الذي يعلي شأن نفسه فوق الجميع لصدقه) جميعهم شجبوا الكذب بأكثر التعابير وضوحاً.

إن نكث العهد حالة واضحة لتصدع الثقة ولكن هنا كما هي الحال دائماً ينبغي أن نكون منتبهين وننظر إلى الصورة العريضة لا إلى الإنجاز الواحد فقط. فأحياناً يخفق المرء في

(92) Sissela Bok, Lying: Moral Choice in Public and Private Life (New York: Pantheon Books, 1978).

إنجاز ما يتناسب مع وعوده لأي سبب من الأسباب التي سبق وذكرناها: بسبب الظروف أو الحظ العاثر، أو تدخل القدر، أو إخفاق الناس في النجاة من وعودهم. هناك أعذار مشروعة مع أن الكثير من الأعذار هي قضية عدم مسؤولية ورغبة في الهرب من نتائج أفعال المرء، وليس كل ما يبدو مناسباً لنكث الوعد خرقاً للثقة. مثلاً قد يقطع شخص وعداً ولكن لا تتاح له الفرصة أبداً لكي ينذر الشخص الذي وثق به أن الظروف تغيرت. قد يصبح الوعد عسير الإنجاز. وبإعادة النظر في الماضي نجد أن هذا الشخص كان يجب أن يعامل بالتأكيد بشكل مختلف عن حالة الشخص الذي يقطع وعداً وهو غير مخلص أو الشخص الذي يقرر عمداً ألا يفي بكلمته. يمكن أن تعاد المفاوضة مرة ثانية على الوعود في العملية لا لأن الظروف تغيرت بالضرورة ولكن ربما لأن الأشخاص الذين قطعوا وعوداً أدركوا أنهم «قضموا قضمة كبيرة لا يستطيعون مضغها» وقرروا بحق أنهم كلما أسرعوا إلى تطهير أنفسهم يكون ذلك أفضل لهم. هذه ليست مسألة خيانة ولكنها نقيضها، إنها تثبيت للثقة. ومرة ثانية نقول إن الدرس الذي يجب تعلمه هو أن ليس جميع خيبات الثقة والعهود التي لم تتحقق انتهاكات للثقة. إن ما يجعل الثقة قوية وحيوية مرونتها وانتباهها ليس فقط إلى النتائج ولكن إلى العلاقة التي تساعد الثقة على خلقها وإلى الاحتمالات التي تفتحها بذلك.

إن فسخ العقود يجب أن يعتبر في نفس هذا الخط. إن اللامبالاة غير المسؤولة في التزامات العقود من ناحية يجب أن تعامل وينظر إليها بالتأكيد أنها أوضح شكل من أشكال الخيانة (وهي عرضة للمساءلة القانونية). ولكن ليس كل فسخ للعقد يقع في تلك الخانة. هناك مصرف أمريكي طوّر مجموعة ترتيبات مع مصرف ياباني، وتلك الترتيبات كانت في معظمها محددة ومعقدة وواقعة في شرك من الاتفاقات التعاقدية. وعندما لقي الاقتصاد الياباني أوقاتاً عسيرة وانهارت سوق الممتلكات (وعانى كلا المصرفين من مسؤوليات قانونية) ألقى اليابانيون بالعقد أدراج الرياح. وكان المحامون الأمريكيون محنقين جداً، ولكن الجواب الياباني أمسك بمقدار كبير مما ذكرناه هنا. وقال اليابانيون، نحن لا ننظر إلى العقود على أنها مقدسة ننظر إلى العلاقة فيما بيننا على أنها مقدسة. في أوقات اليأس لا يفرض الأصدقاء عقوداً ولكن ينظرون إلى حاجات الآخرين وإلى العلاقة المستدامة.

تلك هي الثقة الأصيلة. وما يعد فسخاً للعقد أو تصدعاً للثقة ينبغي بشكل عام أن ينظر إليه دائماً ضمن إطار أوسع. إنها قضية أن يحتفظ المرء في ذهنه بما له من وزن مهم في الواقع.

الثقة، الأمل، الصفح

يمكن بسهولة أن يصبح الحفاظ على الثقة الأصيلة في العلاقات وفي المنظمات مسألة رتيبة (روتينية)، أي سلسلة

مستمرة من العهود ووفائها. تنسلّ الثقة بسهولة إلى الخلفية وقد تبدو كأنها أصبحت لا شيء أكثر من «جو» أو «جوهر أخلاقي» في المعاملات المتطورة. على خلاف ذلك فإن بناء الثقة يتطلب انتباهاً أكثر تركيزاً، وتصعيداً في العهود، وبعض الحديث حول الثقة ومقداراً لابأس به من الشفافية (الإخلاص والصدق) فيما يتعلق بأكثر المعاملات. ولكن أصعب الحالات أمام الثقة الأصيلة هي الأوضاع التي يرجح فيها أن كل أمل قد ضاع، وهي مآسي الثقة المحطمة سواء تم ذلك فجأة في خيانة واحدة شاملة، أو ببطء وبشكل منهجي على مدى سنين في ذلك اللولب النازل الشهير من عدم الثقة، والذي أصبح واضحاً على نحو مؤلم جداً في عالم اليوم.

يبدو ترميم الثقة أي بناؤها فوق الأنقاض كأنه محاولة يائسة. قد يقترح أحدهم أن جوهر الخيانة هو تدمير الثقة الكلي المطلق. ولكن السبب الذي يدعونا إلى استعمال الاستعارات الشائعة حين نتحدث عن الثقة ونفكر فيها، أن من الواضح بشكل مطلق أن الثقة يمكن فعلياً أن «تتحطم». إذا كانت الثقة نوعاً خاصاً من العَرَض أو الجوهر أو إذا كانت الثقة صنفاً خاصاً من الترتيب أو البنية فإن استعارات التحطيم يكون لها معنى حرفي. والثقة البسيطة على وجه الدقة بسبب بساطتها وسذاجتها يمكن أن تتحطم (السذاجة الضائعة تذهب إلى الأبد). ولكن ما دامت الثقة أصيلة وآخذة بالاعتبار مسبقاً احتمالات

الخيانة، وما دامت الثقة جزءاً ورزمة من الديناميكية المتطورة للعلاقة - حتى العلاقة بين الأعداء - فإنها تبقى مسألة مفتوحة وإمكاناً مستمراً.

إن الحاجة المتبادلة مثلاً غالباً ما تصوغ الثقة التجريبية المؤقتة مكان العداوة في مواجهة عدو مشترك. (في كتاب هـ. ج. ويلز H.G. Wells حرب العوالم وفي كثير من قصص الخيال العلمي أو الأفلام، تبدو الأخلاق بشكل واضح أنها حاجة لتجنيد أمم الأرض بأسرها كي تتحد ضد هجوم محتمل من خارج العالم). أحياناً يصقل الوقت وحده كسارة الحجارة التي بقيت من عداوة مرّة خبيثة ويجعل من الممكن تنمية ثقة قد تنشئها الرتابة والألفة. إن الناس تنسى، أو إن قصصهم تتغير مع الزمن لا باتجاه المبالغة في العدوان دائماً. وأحياناً تتضاءل الأسباب الأصيلة للكره والعدوان في شفق الزمن جاعلة الأحقاد النامية لا علاقة لها بالموضوع. يتدخل بقوة حادث بسيط أحياناً ربما مأساة روميو وجولييت أخرى تصل بين قلبي شابين من طرفين مختلفين من الصراع.

كل هذه الحلول لمشكلة الخيانة وعدم الثقة المستوطنين تعتمد على عوامل خارجة عن سلطتنا وعلى تدخل قوة ثالثة وعلى مرور الوقت البطيء. ولكن هناك تقيمين اثنين نمتلكهما يجعلان إصلاح الثقة ممكناً وهما مزاج الأمل وعقدة الصفح.

إن مفهوم الأمل تلقّى اهتماماً بالغاً في الدين. وتلقى اهتماماً أقل كمفهوم متصل بشكل حميمي بالثقة. بمعنى واحد ينبغي أن يكون الارتباط (بين الأمل والثقة) الآن ذاتي البداهة. إذا كانت الثقة الأصيلة والأمزجة المشتبكة بها متوجهة نحو احتمالات المستقبل (أكثر من السكنى في الماضي أو التعلق به) فهي إذن كالأمل، يمكن أن تحدَّد الثقة الأصيلة جزئياً بتعابير موقفها الإيجابي تجاه المستقبل. وقد يسمي المرء ذلك تفاؤلاً ولكن التفاؤل يوحي بأن الأمور ستسير سيراً حسناً، على حين نريد أن نلحّ على مقالتنا الإيجابية التي تتناول كيف تنجح الأمور بالطريقة التي نعمل بها، وبسبب قرار اتخذناه بأن نثق بالآخرين ليقوموا بالعمل معنا. لقد وَصف بعضُ الظرفاء الساخرين الزواج الثاني والثالث بأنه «انتصار الأمل على التجربة»، وإذا وضعنا الملاحظة الساخرة هذه جانباً فإنه وصف عادل للثقة الأصيلة، بافتراض أن الحب هنا لم يعد حباً أعمى. إن مفهوم التفاؤل أيضاً يوحي بقلب خالٍ من الهموم «ينظر دائماً إلى الجانب المضيء من الأمور» ولكن الأمل مثل الثقة الأصيلة يحتاج ألا يكون ساكناً وهكذا كانت ماري Mary Poppinsish(*) يستطيع الأمل أن يكون على أتم معرفة بالأخطار المحدقة وبالعقبات في

(*) اسم إنكليزي خيالي لمربية أطفال كانت تعمل في بيت وتعلم أفراده الطيبة والحب.

طريقه، والثقة الأصيلة، كما وصفناها هي إنذار جوهري بإمكانيات الخيانة وبأسباب عدم الثقة.

من دون الأمل يوجد سبب ضئيل للثقة. ولذلك قلنا إن اليأس (وهو مزاج نظر آخر إلى الأمام ولكنه ينظر دائماً إلى الجانب القاتم من الأمور) هو «طباقي» مضاد للثقة الأصيلة. إنه نقيض الأمل. التخلي هو أيضاً طباقي مضاد للأمل، ولكنه أكثر نظراً إلى الوراء يدمج الخيبات بالماضي مع عدم تجنب المستقبل. ولكن الأمل أيضاً يبدو غالباً رد فعل يائس، كأنه تعلق بخيط في مواجهة كارثة محتملة. ولهذا يكون مهماً في نقاشنا في الثقة أن نفهم الطرق التي يمكن أن يكون فيها الأمل شيئاً نفيساً لا يقدر بثمن، ليس فقط في مواجهة كارثة بل كموضوع ينمو في حياتنا. ومع ذلك نستشهد بقول لورد كينس Lord Keynes: «على المدى الطويل جميعنا ميتون». ولكن هذا لا يعني أنه ليس ثمة أمل حتى بدون إثارة احتمال وجود حياة أخرى. يوجد دائماً أمل يتخلل حياتنا ما دمنا أحياء. ثمة أمل من أجل أولادنا وأحفادنا ومن أجل أجيال المستقبل في كل مكان. ثمة أمل من أجل خططنا، من أجل أحلامنا، من أجل الإنسانية. وهناك أمل دائماً من أجل علاقاتنا، ومن أجل ترميم الثقة ما دمنا نؤمن بأنها موجودة.

من المحتمل أن لدينا أملاً أكثر مما يجب، ولكن في معظم هذه الحالات من الأفضل أن نصف الأمل بأنه غير واقعي

(«أمل أعمى»!) كأنه أمل يخدع نفسه. (في قصص ستيفن كنغ Stephen King القصيرة The Shawshank Redmption و Red tells Andy) الأمل شيء خطر قد يجعل الإنسان مجنوناً إذا لم ينتفع من الأمل في مشاعره الداخلية»[93]. أو ربما كان الأمل مجرد اعتذار (إذا أملت بهذا لن يكون علي أن أعمل من أجله). في السجن الأمل يُبقي الإنسان حياً (كما يقترح كنغ في قصته). وفي العلاقات وفي الزواج يبقي الأمل نسق الرتابة اليومية المنزلية إزاء أداء النسق الرومانسي. المقاول الذي نظَم لتوه طريقاً جديدة مثيرة يزوده الأمل بالباعث والحافظ حتى بالطريق ذاتها. الأمل هو كالمقاولة ليس له خريطة طريق نحو المجهول. لا يوجد هنا قواعد تتبع. (القواعد التي وضعها أحياناً مقاولون مشهورون بعد نجاحهم هي دائماً على الأغلب مضلّلة وقد كان عدم وجود قواعد ثابتة وغياب الخريطة هو الذي جعل نجاحهم ممكناً).

الأمل على خلاف الاستراتيجية ليس له خطة محددة بل قد لا يكون له أية نتيجة خاصة. الأمل بالنسبة لزوجين هو أن يعيشا معاً حياة سعيدة ويضمنان لذريتهما حياة سعيدة ولكن كما يعرف أنجح زوجين وفي الواقع جميع الأهل (على الأقل في المجتمعات الصناعية المتقدمة) أن التخطيط للمستقبل هو في

(93) هذا المثل ظهر في سياق مناقشة ممتازة عن الأمل

Luc Bovens, "The Value of Hope", Philosophy and Phenomenological Research 59, no.3 (1999): 667-681.

أحسن أحواله أفضل تحجير للأمل. والأمر على هذا النحو في الشركات الناجحة. فمع ذلك التغيير السريع في هذه الأيام ينبغي لا للمقاول الفرد وحده بل لجميع الشركات أن يتعلموا النظر إلى المستقبل لا بتعبيرات التخطيط الاستراتيجي بل بتعبيرات الإمكانيات المفتوحة. الإمكانيات التي لم يتم تخيلها حتى الآن وهي لذلك مغلقة منيعة عن الاستراتيجيات التي نستطيع أن نرسمها الآن. على أي حال إن جميع الاستجابات المألوفة جداً في الكثير من الشركات الضخمة لا سيما تلك التي تتمتع بسلطات وعمليات وضعت بجزم في الماضي هي استجابات مذعورة مختلطة تنتهي إلى اليأس غالباً. إن إمكانيات المستقبل لا تبعث على الأمل بل على الإنكار، وهذا يغلق الإمكانيات بدل أن يفتحها، وفتح الإمكانيات هو مدار بحث الأمل والثقة الأصيلة.

الأمل مقوم جوهري في ترميم الثقة. لم يكن التماس الرئيس هافل Havel للتشيكيين: «علينا أن نتعلم أن يثق أحدنا بالآخر» التماساً من أجل الثقة وحسب بل كان تعبيراً عن الأمل. فالتفكير السلبي الذي أصبح إلى حد كبير جزءاً من طباع أوروبة الشرقية يعمل مضاداً للأمل («ولكن لنفترض أنه لم يعمل بنجاح!» أو أسوأ من ذلك «إن هذه الأمور لا تعمل بنجاح مطلقاً»). أما التفكير الإيجابي الذي يُبقي باب الأمل مفتوحاً أمام مستقبل مختلف ما زال مجهولاً فإنه لم يكن تجربة مألوفة

عندهم. وبعد خمسين سنة من الظلم والاضطهاد والسياسة السوڤيتية التي جعلت بحقد كامل التشيك ضد التشيك والأسرة ضد الأسرة صار الأمر في الواقع يستدعي إعادة بناء الثقة وربما خلق الثقة لأول مرة ـ من كسارة الحجارة النفسية في امبراطورية مهدمة. والخطوة الأولى في إعادة البناء هذه وهي الخطوة الحاسمة: الأمل (وما زال هذا الأمر غير مدرك إدراكاً مناسباً).

يلعب الصفح دوراً دراميأ خاصاً في ترميم الثقة. بينما الأمل يحدد المزاج فإن الصفح هو الأداة وهو التطبيق الاجتماعي (بكل تنوعاته الثقافية) الذي يجعل التجديد ممكناً. الصفح هو الإجابة المباشرة للخيانة. ومن المهم خاصة أن نؤكد أن الصفح هو فعل ـ أو سلسلة أفعال ـ وليس مجرد حالة في الذهن. إنه بطبيعته الحقيقية انبساط نحو العالم وخاصة انبساط نحو مرتكب الخيانة ويقوم بإبطال فعل أو أفعال الخيانة على نحو طقوسي. لا يتعين على الصفح أن يكون دائماً موضحاً بالكلام أو معبراً عنه شكلياً في عالم الناس ولكن عملياً هذا ما يحدث. يستطيع المرء أن يشير إلى أن فلاناً من الناس صفح عن خيانة مثلاً بمجرد تصرفه نحو مرتكب الخيانة وكأن خطأ لم يقع، مع أن هذا التصرف قد يحمل معه عائقاً يُفسّر كأنه مجرد حيلة ومكر ليخدع مرتكب الخيانة ويخفض دفاعاته قبل أن يذيقه ألماً بالطريقة نفسها. أو أن غياب الصفح الصريح ربما يشير إلى أن الشخص المخون لم يأخذ هذه الخيانة ولا مرتكبها على

محمل الجد. وهو أمر يشكل إهانة بحقه. ولمثل هذه الأسباب، من المرغوب فيه بشكل خاص أن يكون هناك فعلٌ كلاميٌ واضحٌ، شكل واقعي ذرائعي مثل: «أنا صفحت عنك» أو «انس الموضوع».

هذا المظهر الطقوسي للصفح غالباً ما يُتجاهل أو يكون مشوشاً. إن الصفح، لأنه لا يحتاج أن يوضّح شكلياً يؤخذ غالباً على أنه مجرد فعل عقلي أو استهلال حالة في الذهن. يضع المرء نفسه افتراضياً في إطار الذهن حيث لا يبقى فيه للإساءة والخيانة أهمية بالغة. وهكذا يكون ثمة طريقة تدفع الإنسان كي يستمر في العلاقة بعد الخيانة، إنه مدخل كي يكون جاهزاً للسير قدماً في العلاقة. هذا فيه شيء من الصحة ولكن الخطأ هو في وضع الأمر كله بشكل مجازي «في الداخل» وكأنه فعل ذاتي للذهن أكثر منه جزءاً جوهرياً في حد ذاته من العلاقة مثلما كانت الثقة قبل الخيانة. حالات الذهن هذه موجودة حقاً. النسيان حالة منها. «اصفح وانس» تركب ثنائية مألوفة، ولكن ينبغي لنا أن نسأل لم يحتج الإنسان أن يقوم بكليهما معاً؟ أليس النسيان وحده كافياً؟ إذا أمسى لا يتذكر الخيانة فماذا يبقى للصفح؟ قد يجادل المرء بأن الإنسان إذا صفح ولم ينس معناه أنه احتفظ بالخيانة حية وتركها بشكل فعّال ولو أنه بطيء فتكون جاهزة إذا حصلت تصدعات مستقبلية في الثقة تستدعي استعمالها (من جديد). هذا صحيح ولكن لماذا ينبغي علينا أن

نعتبر النسيان فضيلة خاصة أنه غالباً في مثل تلك الحالات من أنواع الإنكار وخداع النفس؟ لقد أصبحت الخيانة الآن جزءاً ـ ومن الأرجح جزءاً جوهرياً من العلاقة ومن تاريخها. ونسيان الخيانة ليس أمراً مرجحاً كما أنه ليس جديراً بالثناء بشكل خاص. إنما هو كلا الأمرين معاً، هو فضيلة وهو منسجم مع الثقة الحية في العلاقة إنه فعل الصفح العام: نضع الخيانة وراءنا ولكن لا نبعدها عن الذهن ولا ننساها ونسير قدماً.

ولكن التحرك قدماً خلال الصفح لا يتضمن مجرد الرجوع إلى ما كان من قبل. في حالة خيانة الثقة البسيطة ـ الثقة التي تؤخذ دائماً أمراً مفروغاً منه ـ لا عودة إلى حالة البراءة تلك، والثقة (التي أصبحت ثقة أصيلة الآن) ستبقى دائماً مصونة بمقدار مناسب من الاحتراس. في حالة خيانة الثقة العمياء ليس من المرجح إلى حد بعيد أن تجيز الضحية لنفسها أن تكون عمياء تماماً مرة ثانية أو إذا صادف ذلك فإن خداع النفس يكون قد ازداد زيادة بالغة، ووصل إلى مستوى جديد وربما مرضي في الإنكار والرفض. في حالة خيانة الثقة الأصيلة (مع أن هذه الخيانة لم تكن غير متوقعة تماماً) يمكن للمرء أن يقول أن الأمر هو خيبة أكثر منه خيانة حقيقية. ولكن هذا الاعتبار يعامل الخيانة بتساهل كبير ويدع الخائن طليقاً بسهولة. إن خيانة الثقة الأصيلة تظل خيانة مع أنها إلى حد ما سبق إحباطها. وخيانة الثقة الأصيلة تؤدي تبعاً لذلك إلى تغير عميق في علاقة الثقة.

والصفح هو طريق وحيد لترميم الثقة ولكنه ربما لا يعيد العلاقة إلى سابق عهدها. مع ذلك إذا كانت الخيانة متوضعة في الماضي بشكل ثابت مغلوبة بالصفح (ولكن غير ممحوة) فإن الثقة الأصيلة قد تتعمق من ذلك وتقوى العهود في كل جانب ويزداد الانتباه المتبادل الذي قُدِّم للعلاقة على نحو يحسّن نصيب الطرفين.

وعلى نحو مخالف لننظر في أكثر بدائل الصفح شيوعاً وهو الانتقام أو «الثأر». قد يقول المرء إن الاستجابة الطبيعية للخيانة هو أن يقوم المخون بنوع من الأذى في المقابل «واحدة بواحدة» وبجملة أقل تملقاً تبناها سقراط «مبادلة الشر بالشر». وفي الواقع بإمكان المرء أن يجادل في أن الصفح ممكن فقط في ضوء الانتقام مع الانتقام كبديل واضح. وهذا فيه شيء من الصحة ولكنه أيضاً يتضمن بعض الاختلاط أو التشويش. والحقيقة هي أن الصفح يدرك ملاءمة الانتقام في مقابل الخيانة إلا أنه حينئذ يتحرك وراء نطاق ذلك. ويحصل التشويش لأن الامتناع عن إنزال العقاب بعدل (في من يستحقه) ليس بالضرورة صفحاً بل رحمة. ولكن الإنسان يمكن أن يكون رحيماً دون أن يكون متسامحاً مثلما يستطيع أن يصفح دون أن ينسى. الرحمة هي تعليق العقاب والصفح هو إلغاء الحاجة للعقاب. ومع ذلك فإن بعض أنواع العقاب بواسطة الانتقام يكون بمثابة استجابة واضحة وأحياناً تبدو إلزامية (في بعض الثقافات) تجاه الخيانة.

وينبغي أن يُفهم الصفح أنه ضد خلفية العقاب والانتقام. وفي غياب مسوغ إنزال العقاب (إذا كان الشخص يريد أن يعاقب أو لا يريد) فلن يكون هناك شيء يصفح عنه.

الغيظ هو بديل آخر للصفح، ولكنه ليس مباشراً صريحاً على الإطلاق. إنه يشبه الانتقام في رغبة الثأر ولكنه مختلف في استراتيجيته الفعلية. فالانتقام سريع . في الواقع هو أحياناً آني . (عندما يكون مباشراً قد يبدو كأنه ثأر). أما الغيظ فيجنح لأن يكون بطيئاً جيّاشاً مشرباً بحلم الانتقام أكثر من كونه فعلياً كذلك. وهذا تماماً ما يجعل الغيظ خطيراً جداً، لأنه على حين أن الانتقام يمكن أحياناً أن يصلح التوازن ويزود بمستوى فيه مجال واسع تعاد فيه المفاوضات ويتجدد التفاهم المتبادل فإن الغيظ بسبب سريته وخفائه وطبيعته الدفاعية لا يتيح تلك الفرصة.

الصفح هو أكثر ردود الفعل فضيلة وحكمة تجاه الخيانة. ولكن هذا لا يعني أن الصفح يُعتمد فقط من أجل علو شأنه أو لأنه أمر قويم وأخلاقي يجدر القيام به. قد يكون الصفح في حد ذاته استراتيجياً أو قد يكون مجرد الطريق الواضح للتفاؤل بالخير للجميع. إن محاولة الانتقام قد تخفق في التسديد نحو الهدف المطلوب، وتترك علامة ما زال يجب ترسيخها. أو يمكن للمرء أن يفرط في الانتقام فيقوم بما هو أ كثر من (واحدة بواحدة) فيستدعي ثأراً أو انتقاماً أكثر في المقابل. إن هذه «الواحدة» أو

الرد الانتقامي مدار البحث تتوقف بشكل كبير على إرضاء الأطراف المظلومة التي نزل عليها حيف، مع أن ما ينظر إليه حتى من وجهة نظر حيادية أنه انتقام مناسب مسوّغ قد لا يعتبر هكذا من المتلقي. وأسوأ من ذلك قد يؤدي إلى الفانديتا (الثأر للقتيل بقتل قاتله أو أنسبائه) وإلى ازدياد عدم الثقة. من جهة أخرى إن الصفح يتضمن سخاءً من الذي يصفح، إن الصفح فضلاً عن إتاحته للعلاقة أن تسير قدماً يزود كذلك بمنافع خاصة ويرفع منزلة الذي يتمتع «بقلب كبير» كي يستطيع أن يصفح عن خيانة بدلاً من أن يعاقبها.

يوجد بدائل أخرى للانتقام والصفح وهي جديرة بأن تُذكر هنا ربما فقط للإشارة إلى الغنى والإمكانيات المتاحة للذهاب وراء الخيانة وترميم الثقة. هناك التعويض مع أن هذا يختلط بسهولة مع العقاب (وخاصة لأنه أعطي المفهوم الشرعي «جزاء الضرر»). التعويض هو المجازاة حين يكون قوام الخيانة بضاعة قابلة للقياس. النقود هي أوضح مثل على ذلك. عندما تكون الخيانة مالية كما هي الحال في الكثير من حالات الخداع في السندات المالية يبدو أن لفكرة «واحدة بواحدة» معنى دقيقاً. والتعويض بهذا المعنى يمكن تشبيهه بمفهومين أوسع منه وهما الدين ووفاء الدين. ولكن هذا قد يكون مضللاً على أية حال لأن ما يجب أن يعوّض ليس مجرد الخسائر المالية ولكنه أيضاً الخيانة. وعلى هذا فإن الموضوعية الكمية الظاهرية تعطي سبيلاً

إلى شيء أكثر ذاتية بكثير. وعندما تكون الخسائر ناجمة عن الخيانة فإنها تتعلق بأمور غير محسوسة مثل الكبرياء والمنزلة والاعتداد بالنفس والثقة، فيبدو مفهوم التعويض مضطرباً بعض الشيء في الواقع.

ويكون ذلك ما دمنا مستمرين في تجاهل جوهر الثقة الأصيلة، وهي ليست مجرد اعتداد يُجزى عليه المرء ولكنها إرادة الدخول في محادثة ومفاوضة مع الشخص الذي خان الثقة. مرة أخرى نجد أن الصعوبة في فهم الخيانة مثلما هي في فهم الثقة تكمن في ميلنا لأن نرى الثقة موقفاً نفسياً نحو الآخر أكثر منه ارتباطاً في علاقة. ويصبح التعويض إذن مسألة بين ذاتين. ويمكن أن يُبتّ فيها لا باللجوء إلى معيار موضوعي أو قاعدة بل باتفاق الطرفين المعنيين. ومثل تلك المحادثة أو المفاوضة قد لا تتمّ بسهولة وبارتياح ولا من دون ضغينة. ولكن في المجتمعات (التي يفترض أنها «بدائية»)، حيث يوجد ممارسة ثابتة لما يدعى «التخلص من الغضب بدفع الأموال» في حالة الخيانة فإن مقداراً كبيراً من العنف يمكن تفاديه، ودفع المبلغ المتفق عليه (بشكل بضائع أو أي تعويض آخر حتى لو كان عملاً وفي بعض الأحيان استرقاقاً) يلغي الخيانة في الواقع. قد يتفكر المرء أن السبب الذي يجعل المجتمعات «المتقدمة» تتألم من قوائم الدعاوى المثقلة بشكل غريب أمام المحاكم وكذلك السبب الدقيق في تسهيلات السجون، كلاهما يعود إلى أن

أولئك الذين يقترفون الخيانة نحو الآخرين يلحّون على إبقاء الآخر مجرد «آخر»، ينبغي «تسديد الضربة إليه» بدلاً من محادثته ومفاوضته.

ثمة بديل آخر للانتقام كاستجابة للخيانة وهو يختلط بسهولة مع الصفح ولكنه مختلف عنه إلى حد بعيد. يمكن للمرء أن يسميه التقمص العاطفي Empathy الحقيقي، ولكن ليست الفكرة أن «يشعر المرء بشعور» الخائن. في الواقع من الصعب أن نتخيل ماذا تعني هذه الكلمة بالضبط. يمكن للمرء إذا وسع امتداد الخيال توسعة هائلة أن يتخيل نفسه في وضع مشابه، وأن يتصور كيف يمكن أن يخون شخص شخصاً آخر (أعني الشخص نفسه في تلك الحالة المتخيلة). ولكن بسبب مثل فعل الخيال هذا من الصعب تماماً أن تُعدّ الخيانة خيانة في المقام الأول. (إن كانت مجرد مسألة: «كنت أفعل ما فعلت أنت لو كنت مكانك» إنها إذن ليست ثقة مخونة، إنها مثل حالة لم يحالفها الحظ أي كما يقال في المثل: «لم توضع الملامة في موضعها»[*].

إنها طبيعة الخيانة تلك التي أوقعت ذلك الشخص بعدم تناظر درامي. فالشخص الذي تعرض للخيانة ليس في وضع

(*) المثل To put the shoe on the right foot أي وضع التهمة أو الملامة في موضعها.

يؤهله لأن يتطابق بسهولة مع الخائن. ومن الأفضل القول: «جميعنا في هذا سواسية» لسنا بعيدين جداً عن الاهتمام بالخير العام (الذي يمكن أن يكون سبباً رائعاً للصفح)، ولكن لأن الشخص (المخون) يرفض أن يعتبر الآخر مجرد «آخر» (الذي اقترف الخيانة بالفعل) وبدلاً من ذلك يقرّر أن يسمع ويفهم فهذا قد يؤدي إلى الصفح أو لا يؤدي إليه، ولكنه عادة يقلل بعض الشك المتبادل والخصومة. وحيث يكون تصدع الثقة أمراً أقل من الخيانة التامة النضج كما هي العادة، فإن التقمص العاطفي والفهم والإنصات الجيد ربما كانت طرقاً ممتازة كاملة لمنع سوء التفاهم والأخطاء في المستقبل. كم عدد المرات التي يكون فيها سبب تصدعات الثقة مجرد مثل سوء التفاهم هذا حول ما كان متوقعاً حقاً أو متى كان متوقعاً أو كيف كان يجب أن يتم الأمر؟ الإنصات هو المقوم الآخر المفقود بمقدار كبير في الحديث عن الثقة. فالثقة الأصيلة ليست مسألة مجرد الحصول على موقف صحيح أو وجهة نظر ولكنها مسألة مشاركة مع الآخرين لصوغ علاقة حقيقية. إن تقدير ضعف الآخرين واهتماماتهم هو مهم بنفس درجة أهمية أن يكون المرء عالماً باحتمال الخيانة ويكون راغباً في الصفح. والصفح مثل الثقة الأصيلة ينبغي أن يدرك ويمارس أمراً مشاركاً وليس مجرد اتخاذ موقف.

الثقة الأصيلة والقيادة: كشف عوالم جديدة

إن النموذج القديم للثقة هو الثقة البسيطة، تلك الثقة العادية تماماً، الثقة التي تنسلّ بهدوء إلى خلفية الراحة والألفة. أما النموذج الجديد للثقة فهو الثقة الأصيلة، وفيها تكون مسألة الثقة هي الواجهة والمركز، وفيها يكون التعهد وليست الراحة هو الاهتمام الحاسم، وفيها يكون الوعد ليس مجرد أمان بل تجديد ومغامرة. ربما تكون الثقة العادية الطائشة غير التفكيرية في الزواج رائعة من أجل قضاء الحياة اليومية، ولكن الزواج أيضاً يحوي الرومانسية بما فيها من روح وعاطفة، لا تكون حياة البيت اليومية وحدها مركز الاهتمام، حين يكون المقوم الجوهري هو المستقبل الذي يجلب معه التغير والنمو والتطور الدرامي لهوية مشتركة[94]. تزود الثقة الأصيلة في الزواج بمقدار كبير من الحرية من أجل التعبير والريادة والاختبار. إنها ليست مجرد اللحاق بالحاضر، إنها مفتوحة لبلوغ المستقبل معاً، إنها تقدر الأشياء حق قدرها وهي رومانتيكية فيما يخص الماضي (كلمة «رومانتيكي» تعني بين أمور أخرى «التشبّه بالقصص»). إن زواجاً مؤسساً على الثقة الأصيلة هو مغامرة جميلة، هو عمل فني. وهكذا فإن الثقة الأصيلة استثنائية في كونها تذهب وراء المباشر والمألوف. إنها ليست مجرد طريق مريحة للحياة

---

(94) Solomon, About Love.

في العالم. إنها تفتح عوالم جديدة، إنها مغامرة مثيرة أكثر منها نهاية معتادة «سعيدة على كل حال» لقصة غرامية خيالية.

تزود الثقة الأصيلة في مجال الأعمال وفي السياسة بفرصة واسعة للخطط المعقدة التعاونية، والتي لا يمكن تصورها بطريقة أخرى. ولكن في عالم الأعمال والسياسة تتيح الثقة الأصيلة دوراً خاصاً للقادة أولئك الذين يضربون مثلاً على فن الوثوق وإيحاء الثقة. في الأوقات العادية يكون القادة هم المدراء. والإداريون هم أناس «أسندت إليهم مسؤوليات» بالمعنى المحدود فقط للتنسيق وحث الرتابة (الروتين) والنماذج المألوفة، والقيادة نحو مستقبل متوقع ولذلك هو «طيّع» سهل الانقياد. ولكن حين يكون العالم متغيراً بسرعة فإن المدراء والإداريين يصبحون عبئاً ميتاً ربما يقيدون مركز الثقل في المنظمة وأيضاً لا مفرّ من أنهم يعيدون المنظمة إلى الوراء. إن المفاهيم مثل «الحياة السوية» و «مجال الأعمال كالمعتاد» عند معظم الناس تَذكّر توّاق إلى الماضي الضائع. الحياة في منعطف الألفية ليست غير مريحة ولكنها بالتأكيد ليست آمنة بأي معنى من المعاني التي كان أسلافنا (وربما أجدادنا) يميزونه. العوالم الجديدة الآن منفتحة أمامنا طوال الوقت بسبب التكنولوجيا الجديدة وبسبب الحساسية «المتعددة الثقافات» وبسبب الاقتصاد العالمي ليست هذه العوالم الجديدة غير مألوفة ولكن ما هو مألوف يتغير دائماً بسرعة. قد تبدو بعض سمات الصداقة

وعلاقات الأسرة وقصص الغرام وعلاقات الجماعة متواترة خالدة، ولكن حتى في هذه العوالم المقدسة تبدو الأوقات متغيرة. الأمر الوحيد الذي يمكن التنبؤ به بأمان في مجال الأعمال وفي مجال السياسة هو أنه خلال عشر سنوات من الزمن سيكون العالم مختلفاً بشكل جذري، وأننا الآن نحتاج إلى قادة وليس إلى مدراء ليأخذونا إلى هناك.

من هو القائد؟ ماذا يفعل القادة؟ يختلط هذا السؤالان غالباً مع مفهوم السلطة، وكأن القائد هو مجرد شخص يمتلك السلطة (في مكتب أو في منصب أو في جيش). ولكن مثل هؤلاء القادة حتى حين يكونون أكفاء جداً وغير فاسدين يتحولون غالباً ليصبحوا لا أكثر من مدراء وإن كانوا أحياناً مدراء ناشطين بشكل خاص. إنهم لا يميلون إلى تغيير الأمور (وخاصة كل ما من شأنه أن يمدهم بسلطتهم) وهم يجنحون إلى الالتصاق بوضعهم الراهن (حتى «الرايخ» الذي تخيله هتلر أنه سيمتد ألف سنة فقد كان نموذجاً للبقاء الساكن وليس نموذج التقدم والتغير). ولكن القيادة في مقابل مجرد السلطة تتطلب الثقة. ثقة الآخرين بأن يُقادوا لا إلى مستقبل مجهول وحسب بل إلى مستقبل مغامر محفوف بالمخاطر.

إن سؤال «من هو القائد؟» يمتلك خطأ جانبياً أيضاً لمفهوم الكاريسما (الموهبة القيادية) الغامض. لقد اقترح المنظّرون منذ ماكس فيبر أن الكاريسما (التي تعني حرفياً «الغبطة*») هي مفتاح

لفهم القادة العظام. جميعنا نستطيع أن نفكر في أمثلتنا المفضلة. ولكن الكاريسما أياً كانت إذ ترغب في الإيضاح والإشادة بالسمات المتعددة الفائقة لقائد ديناميكي تدخل عليه الغموض. إن الثقة هي أداة انفعالية أفضل بكثير من أجل أي نقاش مناسب حول القيادة وحول العلاقات الأخرى أيضاً[95]. تركز الكاريسما كثيراً على خصال القائد وقليلاً على العلاقات المتبادلة بين القادة وأتباعهم. وهي تجنح خاصة إلى أن تكسف وتخفي أهمية الثقة الأصيلة المتبادلة.

إن القادة العظام لا يفعلون شيئاً أقل من تغيير الهوية الإنسانية. والمؤسسات والنماذج الاجتماعية التي تزود بالينبوع التقليدي للأمان الوجودي، وبالثقة الأساسية التي هي ممزقة باستمرار. وإذا لم نشأ أن نفكر في التاريخ على أنه (بكلمات الشاعر جون ماسفيلد John Masfield «شيء رديء يتلوه شيء رديء آخر» فنحن نحتاج إلى من يوحي إلينا بالثقة الأصيلة من أجل بلوغنا مستقبلاً جديداً مجهولاً جزئياً. وهذا يصبّ في السؤال الفعلي «من نحن؟». لقد غدت هوياتنا الفردية غير مستقرة وآمنة لا في أصولنا ولا في مكاننا ولا في أسرنا ولا في أدوارنا ووظائفنا في المجتمع. وسواء كان ما قاله توم بيترز Tom Peters وبعض علماء الاجتماع الآخرين صحيحاً أم لا، من أن

---

(95) Jay A.Conger, Charismatic Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

الشخص العادي سيكون له عشرة مناصب أو أكثر. لا نقصد وظائف بل مناصب. مدى القرن الواحد والعشرين فمن الواضح أن كيفية تفكيرنا في أنفسنا أفراداً أو أعضاء في المجموعات والمنظمات هي رهن التغير الدائم. وبهذا التغيير يمكن أن نقول أن فهمنا لما تعنيه كلمة كائن إنساني أو (طبيعة الإنسان) أصبح في حالة تغير متواصل. يتشوف الشاعر اليوناني هوميروس إلى القادة الذين كانوا محاربين عظاماً وكان نموذجهم في الكائن الإنساني المحارب والبطل. في غالبية العصور الوسطى كان القادة قادة روحيين (سواء كانوا في السلطة أو لم يكونوا) وبذلك كان مثال الإنسان هو القديس ولكن كيف يمكننا أن نصف النماذج السائدة هذه الأيام؟ يبدو لنا أن أي جواب عن هذا السؤال سيكون مدعياً متطاولاً. إن الطبيعة الإنسانية اليوم، أكثر من أي وقت مضى هي ما نصنعه منها (جماعياً). والقادة الكبار يعطوننا رؤية عما سيكون ذلك.

إن القائد العظيم يفسح المجال لأمر أكثر من ذلك لأمر «استثنائي» بإمكانيات غنية للمستقبل. هذا هو «صنع التاريخ» وهو امتداد للثقة الأصيلة[96]. وعلى حين أن الثقة الأصيلة تستطيع أن تسير مترافقة بممارسات راسخة وبعادات وبرتابة (روتين) فإن صنع التاريخ هو استثنائي لأنه يمتد حتى المستقبل،

(96) عن «صنع التاريخ» انظر:

Spinosa, Flores, and Dreyfus, Disclosing New Worlds.

حتى المجهول في مواجهة أكثر الشذوذ والانهيار إيلاماً في مسيرة حياتنا العادية الرتيبة (الروتينية). في وقت التغير السريع هذا الذي تثور فيه التكنولوجيا كل تسعة أشهر والذي تخضع فيه صناعات القرن القديمة «لإعادة البناء» المستمر، والذي تكون فيه الحدود الوطنية موضع نزاع وصراع في العالم كله، فإن الخط الفاصل بين الثقة العادية والثقة الأصيلة الاستثنائية صار يتحدد بصعوبة متزايدة. يجب ألا يكون هذا مؤلماً وهو ليس أيضاً مريحاً. إنه يتطلب طريقة أخرى في التفكير حول أنفسنا وحول الثقة، طريقة من الضروري رعايتها والعناية بها من أجل الألفية الجديدة.

الثقة الأصيلة هي شرط سابق للنجاح في مجال العمل وفي العوالم الجديدة للمقاولات. يصور المقاولون لأنفسهم المستقبل وإذا نجحوا يقاسمون سواهم تلك الصورة. ولكن من أجل أن يفعل المقاولون ذلك عليهم أن يستوحوا الثقة لا من منتجاتهم وحدها ولا من أنفسهم ولكن من المستقبل الذي تبشر به منتجاتهم.

لما اخترع الأخوان رايت Wright الطائرة كان جعل هذه الطائرة تطير الخطوة الأولى وحسب في العملية. كان عليهما أن يقنعا العالم بأن وسيلة النقل «السريعة» التي توصّلا إليها تواكب فقط القرن قبل أن تصبح باطلة الزي وبطيئة جداً في العالم الحديث السريع التغير. وقد كانا مسؤولين جزئياً عن ذاك العالم.

قد يستلزم مجال الأعمال أساساً من الاستقرار الاجتماعي ومن الثقة العادية والمحددة ولكن حتى الأعمال التقليدية والآمنة في وقت ما، أصبحت مدفوعة الآن نحو أرض مجهولة ستغدو فيها المنتجات وعمليات المستقبل بعد سنين قليلة لا موضوع تخطيط وحسب بل موضوع تخمين وتوقع (بسبب عدم الاستقرار).

يستطيع المرء أن ينظر إلى بعض النقاط العُقَديّة الحديثة في التاريخ، وخاصة تاريخ التكنولوجيا والسياسة من أجل إيضاح مفهوم القائد. إن القادة الأصيلين لا يعرفون ماذا هم فاعلون. إن ما لديهم هو رؤية واتجاه وشعور قوي بالاعتداد بأنفسهم. وما ينجزونه ليس مسألة تبصر بالمستقبل بقدر ما هو استعادة لأحداث الماضي. إن اختراع الكومبيرتر الشخصي مثلاً من قبل جوبز ووزنياك Jobs and Wozniak أصبح فاتحة عهد في التاريخ المعاصر. إنه اختراع غيّر حياتنا كلنا. ولكن أثناء الفترة التي كانا ينجزان فيها ما أوحت به بصيرتهما النافذة وكانا يقومان باختراعهما كانا مجهولين من كل الناس ما عدا من أسرتيهما وأصدقائهما. ولم يكن لديهما فكرة عن أنهما سوف يقومان بثورة لا في الصناعة وحسب، بل في الطريقة التي يعمل بها الناس والمجتمع. إن تحويل بيل غيتس Bill Gates لعالم السوفت وير (برامج أساسية، مجموعة منظومات الكومبيوتر) من كونه حراً في متناول الجميع إلى عالم حقوق الممتلكات الفكرية كان قد بدأه مذ كان في جامعة هارفرد ولكنه لم يصبح واضحاً

ظاهراً إلا بدراسة راجعة عندما أخذ براءة الترخيص وامتلك Basic ومع سوق السوفت وير في العالم، واستكمال هذا العمل معناه على أية حال أنه كان عليه أن يوحي بثقة شاملة في صناعة وفي جملة عمليات كانت قد ولدت لتوها. وإذا كان قد أفسد تلك الثقة فيما بعد فإنه قد أبرز أهميتها.

في اللغة الصينية يوجد كلمة واحدة تدل تقريباً على معنيين: «الخطر/الفرصة» إنها طريقة متبصرة للتفكير فيما هو استثنائي على أنه في الوقت نفسه خطر وفرصة معاً. وهي تتجنب التفسير ذا الجانب الواحد السلبي «للأزمة» أو «للصدمة النفسية». إن من الصعب النظر إلى حادثة مثل الحرب الأهلية سواء كانت في الصين القديمة أو في أمريكا إبان القرن التاسع عشر، أو في أي مكان آخر إلا على أنها كارثة اجتماعية ثقافية وأقل من ذلك بكثير النظر إليها على أنها فرصة. ومع ذلك فإن الكثير من تفسيرات التاريخ وهي كتابات مخصصة لعرض المنافع الطويلة الأمد لمثل تلك الكوارث وقدرتها على الإيحاء بأعمال خارقة من الثقة والبطولة.

إن القائد العادي (المدير أو الإداري) عليه أن يتبع القواعد أو يطيع الأوامر وحسب. إنه يتبع الطريق التي حددتها من قبل التقاليد أو الثقافة أو من سبقه في المركز. إن القائد العادي يستطيع أيضاً أن يكون مجدّداً شجاعاً بل محباً للمغامرة، ولكن العالم الذي يستطيع أن يكون فيه القائد هكذا سبق أن حُدّد

وتعيّنت الطريق الصحيحة التي يجب أن تُستكمل. ولكن في أوقات التغير السريع يكون لدى القائد الاستثنائي القليل من القواعد ليتبعها، لأن استثنائية تلك الأوقات تتوقف تماماً عند نقص الخطوط الإرشادية ونقص البنى الثابتة ونقص المؤسسات السائبة والعتيدة ونقص المعنى الواضح لما هو مناسب أو غير مناسب. إن المستقبل منفتح ولا يوجد أجوبة صحيحة (مع أنه يوجد عدد ضخم من الأجوبة الخطأ). عندما نفكر في أهم القرارات في السياسة وفي العمل التي اتخذت في العقود الكثيرة الماضية يصبح واضحاً أن التحدي لم يجد الجواب الصحيح المناسب، ولكنه عزم على اختيار العوالم التي طبيعتها ونتائجها واضحة على أية حال من بين عوالم مختلفة.

بهذا المعنى يكون على القادة أن «يصنعوا التاريخ» لا بالمعنى التافه لكسر هذا السجل أو ذاك من سجلات العالم. ولكن بالمعنى العميق لتغيير الظروف الحقيقية التي يمكن فيها للسياسة والأعمال وحياتنا الشخصية أن تتقدم. لما حطم القاضي شارلس غرين Charles Green شركة AT and T وأنهى احتكارها لتجارة الهاتف لم يكن واضحاً كما أنه ليس واضحاً الآن إن كان هذا عملاً صحيحاً مناسباً. لم نعد نستطيع أن نكتشف الفوائد والأضرار التي كان يمكن أن تحدث لو أن مابيل Ma Bell بقيت محتكِرة ولا إن كان النجاح الراهن لشركة AT and T كمشروع منافس بأخفض أسعار في خدمة المسافات البعيدة يُظهر إن كان

القرار قراراً صحيحاً. إن اتخاذ مثل هذه الأعمال يشبه الوقوع في الحب: في البداية «يقع» الشخص في الحب ثم يرى العالم نفسه على نحو مختلف وأي عالم بديل يصبح تقريباً (لا تماماً) غير قابل للتفكير فيه.

القيادة والثقة معاً تزودان بخطوات ثابتة ولكن واعية نحو المجهول. ولكن هذا هو السبب في أن الكتب عن القيادة وعن المقاولة (ومعظم الكتب التي تتناول الحب) تقدم القليل على نمط تعليمات بالرغم من الطلب على ذلك. ليس ثمة سبيل محدد نحو المستقبل ولا وصفة جاهزة للثقة الأصيلة. تتكيف الثقة الأصيلة خاصة لتلائم العلاقة والوضع الذي لا يوجد مبادئ مساعدة متعلقة به أو مناسبة. ولكن في النهاية العلاقة هي التي تؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة لكل من الثقة والقيادة. نحن لا نتقدم في العالم وحيدين، ومن أجل أن نستمر على قيد الحياة وننجح ونزدهر ينبغي أن يعتمد كل منا على الآخر، وأن نجد قادة نتبعهم. وسواء أحببنا ذلك أم لا، فنحن جميعنا بصدد عملية خلق لطريقة جديدة في الحياة ولا أحد يعرف كيف ستكون تلك الطريقة. إن هذا مجال القيادة والثقة الأصيلة وصنع التاريخ.

الخلاصة

بناء الثقة الأصيلة

لماذا نتحدث عن الثقة؟ ليس لأن الثقة أهملت طويلاً كتصور جوهري فلسفي وأخلاقي وحسب، ولكن أيضاً لأن الحديث عن الثقة هو جوهري لبناء الثقة. ربما كان الحديث عن الثقة مربكاً وغير مريح، إلا أن الحديث عن الثقة وفعل الوثوق وحده يمكن أن يخلق الثقة ويصونها ويرممها. من جهة أخرى إن عدم الحديث عن الثقة أو إنقاص الثقة إلى مجرد مظهر خارجي في الاقتصاد أو في الكتب المطولة عن نظرية اللعب(*)، يمكن أن يؤديا بسهولة إلى خيانة الثقة أو فقدها، أو يفضيا إلى الاستمرار في عدم الثقة. ليست الثقة مجرد مسألة إكراه (إجبار) وجزاء من المجتمع أو من المؤسسة. إنها ليست مسألة «جو» ثقافي وهي ليست مجرد مسألة علم نفس فردي

(*) نظرية اللعب Game Theory هي تحليل الوضع في المنافع المتضاربة في مجال الأعمال وفي الأمور العسكرية.

(الطبع)، أو بشكل أعم مسألة الطبيعة الإنسانية. يجب أن تكون مسألة خيار حي الضمير. إننا الآن متحذلقون حقاً حين ننوح ونتحسر على ضياع الثقة البسيطة والعمياء، وكلتاهما ربما خدمت الإنسانية جيداً عند القبائل المنعزلة، ولكنهما أصبحتا مشكلة عندما احتكت هذه القبائل فيما بينها وتصارعت. إن ما نحن قادرون عليه الآن وما أصبح ضرورياً هو الثقة الأصيلة الثقة المتحذلقة، الثقة المسؤولة الثقة ذات العينين المفتوحتين بشكل واسع.

يطلعنا بناء الثقة على معضلة وجودية انتبه إليها جيداً الفيلسوف المثالي الألماني جون فخته الذي ألحّ على أن «نوع الفلسفة الذي يتبناه المرء يعتمد على نوع [الشخص] نفسه». لا بد أننا تعبنا الآن من الارتيابية التي كانت جريئة ذات مرة، ولكنها أصبحت الآن مَرَضية والتي كانت واضحة عند توماس هوبز Thomas Hobbes، وقد استشهد بها غالباً في نظرته إلى الحياة الإنسانية بكونها «بغيضة وفظة وقصيرة»، وفي الفلسفات الأحدث من ذلك التي تدعو إلى «اهتمام الشخص بمنافعه الذاتية وبرفاهيته» looking out for number one. ولا بد أننا أيضاً تعبنا من الأصوات المنتحبة التي تذكرنا بضعف الإنسان ومن «العقلانية» التي تعلل السلوك غير المسؤول وتعذره. نحن نؤمن أن الفلسفة تقيم فرقاً. والإيمان بقدرة التعهدات الإنسانية على النجاح هو أول خطوة ضرورية لجعل أنفسنا جديرين بالثقة، وهو الافتراض السابق لعملية الوثوق أيضاً. ونبذ مثل تلك

التعهدات في غياب الإكراه (الإجبار) الكافي، ليس تشاؤمياً وليس ارتيابياً فضلاً عن أن يكون «واقعياً» ولكنه موحٍ وكاشف.

ما زال أمراً دارجاً أن يكون المرء مرتاباً وأن ينبذ الحديث عن الثقة بصفتها غير واقعية ونصيرة راعية وعاطفية. ولكن إذا كان المنظّرون في الواقع يرفضون أن يؤمنوا بالثقة وبجدارة الثقة باستثناء أنهما نقلتان ذاتيتا التقدم في لعبة الحياة، فإننا لا يمكننا أن نثق بهم في أن يعيدوا إلى المكتبة كتاباً استعاروه إلا ربما بعقد مكتوب وبقائمة الموجودات ومع محام قدير. قام الاقتصادي الشهير في كورنيل روبرت فرانك Robert Frank بتوجه رائع إلى مشاعر الإنسان أكثر من فكره أو ما يدعى Ad Hominen في تجربة اختبارية وجد فيها أن الاقتصاديين الذين يؤمنون حسب مهنتهم (مسألة مهنة) أن الناس يتصرفون وفق مصلحتهم الخاصة يتركون راشناً (أو بقشيشاً) في المطاعم أقل بكثير مما يتركه أناس في مهن أخرى نظيرة[97]. واكتشافه أن «الاقتصاديين هم مواطنون سيؤون» ربما يفيد نوعاً من الإنذار فيما يتعلق بالثقة أيضاً. إن التفكير في الثقة بطريقة سليمة يميز الفرق بين كوننا راغبين وقادرين على الثقة من جهة وبين الإيمان السيء برفض أن نفعل ذلك من جهة أخرى.

---

(97) Robert Frank, T. Gilovich, and D. Regan, "Does Studying Economics Inhibit Cooperation?" Journal of Economic Perspectives 7, no.2 (1993): 159-71.

المصادر

Alpern, Kenneth D. "What Do We Want Trust to Be?" *Trust and Business: Barriers and Bridges,* special issue of *Journal of Business and Professional Ethics* 16, nos. 1–3 (1997): 29–46.

Ames, Roger, and W. Dissanayake, eds. *Self and Deception.* Albany: State University of New York Press, 1996.

Aristotle. *Nicomachean Ethics.* Translated by W. D. Ross. Oxford: Oxford University Press, 1948.

Arrow, Kenneth. *Social Choice and Individual Values.* 2d ed. New Haven: Yale University Press, 1970.

Axelrod, Robert M. *The Evolution of Cooperation.* New York: Basic Books, 1984.

Baier, Annette C. "Ethics as Trusting in Trust." In *Great Traditions in Ethics,* edited by Theodore C. Denise and Sheldon P. Peterfreund. Belmont, Calif.: Wadsworth, 1992.

———. *Moral Prejudices.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995.

———. *A Progress of Sentiments: Essays on David Hume.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995.

———. "Trust." In *The Tanner Lectures on Human Values,* vol. 13, edited by Grethe B. Peterson. Salt Lake City: University of Utah Press, 1992. Reprinted as "Trust and Its Vulnerabilities" and "Sustaining Trust" in Baier, *Moral Prejudices,* 130–51, 152–82.

———. "Trust and Antitrust." *Ethics* 96, no. 10 (1986): 231–60. Reprinted in Baier, *Moral Prejudices,* 95–129.

———. "Trusting Ex-intimates." In *Person to Person,* edited by George Graham and Hugh LaFollette. Philadelphia: Temple University Press, 1989.

———. "Trusting People." In *Philosophical Perspectives,* vol. 6, *Ethics,*

edited by James E. Tomberlin. Atascadero, Calif.: Ridgeview Press, 1992.

Baker, Judith. "Trust and Rationality." *Pacific Philosophical Quarterly* 68, no. 10 (1987): 1–13.

Banfield, Edward. *The Moral Basis of a Backward Society.* Glencoe, Ill.: Free Press, 1958.

Barber, Bernard. *The Logic and Limits of Trust.* New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 1974.

Becker, Lawrence C. "Trust as Non-cognitive Security about Motives." In "A Symposium on Trust," *Ethics* 107, no. 1 (1996): 43–61.

Bennett, Jonathan. "The Conscience of Huck Finn." *Philosophy* 49, no. 188 (1974): 123–34.

Blackburn, Simon. "Trust, Cooperation, and Human Psychology." In *Trust and Governance,* edited by Valerie Braithwaite and Margaret Levi. New York: Sage Books, 1998.

Bok, Sissela. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life.* New York: Pantheon Books, 1978.

Bovens, Luc. "The Value of Hope." *Philosophy and Phenomenological Research* LIX, no. 3 (1999): 667–681.

Bowlby, John. *Attachment and Loss.* New York: Basic Books, 1982.

Braithwaite, John. "Institutionalizing Distrust, Enculturating Trust." In *Trust and Governance,* edited by Valerie Braithwaite and Margaret Levi. New York: Sage Books, 1998.

Braithwaite, Valerie, and Margaret Levi, eds. *Trust and Governance.* New York: Sage Books, 1998.

Brenkert, George. "Trust, Morality, and International Business." *Business Ethics Quarterly* 8, no. 2 (1998).

———, ed. *Business Ethics Quarterly* 8, no. 2 (1998).

Coady, A. D. P. *Testimony.* New York: Oxford University Press, 1997.

Confucius. *Analects.* Translated by Arthur Waley. New York: Random House, 1989.

Conger, Jay A. *Charismatic Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Cooper, David E. "Trust." *Journal of Medical Ethics* 11, no. 10 (1985): 92–93.

Dancy, Jonathan. "Can We Trust Annette Baier?" *Philosophical Books* 36, no. 4 (1995): 237–42.

Descartes, René. *Meditations.* Translated by D. Cress. Indianapolis: Hackett, 1993.

De Sousa, Ronald. *The Rationality of Emotion.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 1987.

Dreyfus, Hubert. *Being-in-the-World.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 1997.

Elster, Jon. *Alchemies of the Mind.* Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Erikson, Erik. *Childhood and Society.* New York: Norton, 1993.

Fletcher, George P. *Loyalty.* New York: Oxford University Press, 1993.

Flores, Fernando, and Robert C. Solomon. "Creating Trust." *Business Ethics Quarterly* 8, no. 2 (1998): 205–32.

———. "Rethinking Trust." *Trust and Business: Barriers and Bridges,* special issue of *Journal of Business and Professional Ethics* 16, nos. 1–3 (1997): 47–76.

Frank, Robert, T. Gilovich, and D. Regan. "Does Studying Economics Inhibit Cooperation?" *Journal of Economic Perspectives* 7, no. 2 (1993): 159–71.

Frankena, William. *Ethics.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.

Frankfurt, Harry. *The Importance of What We Care About.* New York: Cambridge University Press, 1988.

French, Peter A. "The Corporation as a Moral Person." *American Philosophical Quarterly* 16, no. 3 (1979).

———. "Responsibility and the Moral Role of Corporate Entities." In *Business as a Humanity,* edited by R. Edward Freeman and Thomas Donaldson, 88–97. New York: Oxford University Press, 1994.

Freud, Sigmund. "Psychoanalytic Notes upon an Autobiographical Account of a Case of Paranoia" (The Schreber Case). In *Three Case Histories,* standard edition, vol. 12, edited by James Strachey. London: Hogarth Press, 1953.

Fromm, Erich. *The Art of Loving.* New York: Harper and Row, 1956.

Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity.* New York: Free Press, 1996.

Gambetta, Diego, ed. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.* New York: Blackwell, 1988.

Gettier, Edmund. "Is Justified True Belief Knowledge?" *Analysis* 23 (1963): 121–23.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence.* New York: Bantam, 1995.
Gordon, Robert. *The Structure of Emotions.* Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
Govier, Trudy. "Distrust as a Practical Problem." *Journal of Social Philosophy* 23, no. 1 (1992): 52–63.
———. "An Epistemology of Trust." *International Journal of Moral and Social Studies* 8, no. 2 (1993): 155–74.
———. "Is It a Jungle Out There? Trust, Distrust, and the Construction of Social Reality." *Dialogue* (Canada) 33, no. 2 (1994): 237–52.
———. "Self-Trust, Autonomy, and Self-Esteem." *Hypatia* 8, no. 1 (1993): 99–120.
———. "Trust and Totalitarianism: Some Suggestive Examples." *Journal of Social Philosophy* 27, no. 3 (1996): 149–63.
———. "Trust, Distrust, and Feminist Theory." *Hypatia* 7, no. 1 (1992): 16–33.
Graham, George, and Hugh LaFollette, eds. *Person to Person.* Philadelphia: Temple University Press, 1989.
Gratton, Carolyn. "Some Aspects of the Lived Experience of Interpersonal Trust." *Humanitas* 9, no. 10 (1973): 273–96.
Grove, Andrew. *Only the Paranoid Survive.* New York: Bantam Books, 1999.
Hardin, Russell. "Trusting Persons, Trusting Institutions." In *Strategy and Choice,* edited by Richard Zeckhauser, 185–209. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1991.
———. "Trustworthiness." In "A Symposium on Trust," *Ethics* 107, no. 1 (1996): 26–42.
Hearne, Vicki. *Adam's Task: Calling Animals by Name.* New York: Random House, 1982.
Hedman, Carl. "Progressive and Regressive Uses of Reasonable Distrust." *Journal of Social Philosophy* 28, no. 1 (1997): 87–100.
Heidegger, Martin. *Being and Time.* Translated by J. Stambaugh. London: Routledge, 1998.
Hertzberg, Lars. "On the Attitude of Trust." *Inquiry* 31, no. 10 (1988): 307–22.
Holton, Richard. "Deciding to Trust, Coming to Belief." *Australasian Journal of Philosophy* 72, no. 1 (1994): 63–76.
Horniman, Alexander B. "Whatever Happened to Loyalty?" *Ethics Digest* (1989).
Hosmer, Larue T. "Trust: The Connecting Link between Organiza-

tional Theory and Philosophical Ethics." *Academy of Management Review* 20, no. 2 (1996): 379–401.

Hume, David. *A Treatise of Human Nature.* Edited by L. A. Selbe-Bigge. 2d ed. Oxford: Oxford University Press, 1888.

Jay, Anthony. *Machiavelli and Management.* New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1968.

Johnson, Peter. *Frames of Deceit: A Study of the Loss and Recovery of Public and Private Trust.* Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

Jones, Karen. "Trust as an Affective Attitude." In "A Symposium on Trust," *Ethics* 107, no. 1 (1996): 4–25.

Jones, Tom, and Norman Bowie. "Moral Hazards on the Way to the 'Virtual Corporation.'" *Business Ethics Quarterly* 8, no. 2 (1998).

Kafka, Franz. *The Complete Stories.* New York: Schocken, 1971.

Kant, Immanuel. *Lectures on Ethics.* Translated by J. Ellington. Indianapolis: Hackett, 1981.

Kenny, Anthony. *Action, Emotion, and Will.* London: Routledge and Kegan Paul, 1963.

Klein, Melanie. "A Contribution to the Psychogenesis of Manic-Depressive States." In *Selected Melanie Klein.* Edited by Juliet Mitchell. New York: Free Press, 1987.

———. "The Importance of Symbol Formation in the Development of the Ego." In *Selected Melanie Klein.* Edited by Juliet Mitchell. New York: Free Press, 1987.

———. *Selected Melanie Klein.* Edited by Juliet Mitchell. New York: Free Press, 1987.

Koehn, Daryl. "Should We Trust Trust?" *American Business Low Journal* 34, no. 2 (1996): 184–203.

———, ed. *Trust and Business: Barriers and Bridges.* Special issue of *Journal of Business and Professional Ethics* 16, nos. 1–3 (1997).

Kumar, Nirmalya. "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships." *Harvard Business Review* (November–December 1996): 92–110.

Kundera, Milan. *The Book of Laughter and Forgetting.* Translated by Aaron Asher. New York: Penguin, 1981.

———. *The Unbearable Lightness of Being.* Translated by Michael Hien. New York: Harper and Row, 1984.

Lagerspetz, Olli. *Trust: The Tacit Demand.* Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic, 1998.

Laing, R. D. *The Politics of the Family.* London: Routledge, 1999.

Lehrer, Keith. *Self-Trust: A Study of Reason, Knowledge, and Autonomy.* New York: Oxford University Press, 1997.

Leonard, Elmore. *Rum Punch.* New York: Delacorte, 1982.

Luhmann, Niklas. "Trust: A Mechanism for the Reduction of Social Complexity." In Luhmann, *Trust and Power,* 4–103.

———. *Trust and Power.* New York: Wiley, 1980.

Machiavelli, Niccolò. *The Prince.* Translated by Christian E. Detmold. New York: Airmont, 1965.

MacIntyre, Alasdair. *After Virtue.* Notre Dame, Ind.: Notre Dame University Press, 1981.

———. *Whose Justice? Which Rationality?* Notre Dame, Ind.: Notre Dame University Press, 1988.

Messick, David M., and Marilyn B. Brewer. "Solving Social Dilemmas: A Review." In *Review of Personality and Social Psychology,* edited by L. Wheeler and P. Shaver. Beverly Hills: Sage, 1983.

Misztal, Barbara A. *Trust in Modern Societies.* Cambridge: Polity Press, 1996.

Morris, Chrisropher. "What Is This Thing Called 'Reputation'?" *Business Ethics Quarterly* 9, no. 1 (1999): 87–102.

Morris, Dick. *Behind the Oval Office.* New York: Random House, 1997.

Murphy, Patrick E., and Gregory T. Gundlach. "A Typology of Trust in Business." *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing,* edited by Tony Meenaghan, *American Marketing Association Special Conference Proceedings* (1997): 596–98.

Nietzsche, Friedrich. *Thus Spoke Zarathustra.* Translated by W. Kaufmann. New York: Viking, 1954.

Pellegrino, Edmund D. "Trust and Distrust in Professional Ethics." In Pellegrino, Veatch, and Langan, *Ethics, Trust, and the Professions: Philosophical and Cultural Aspects.*

Pellegrino, Edmund D., Robert M. Veatch, and John P. Langan, eds. *Ethics, Trust, and the Professions: Philosophical and Cultural Aspects.* Washington, D.C.: Georgetown University Press, 1991.

Pettit, Philip. "The Cunning of Trust." *Philosophy and Public Affairs* 24, no. 3 (1995): 202–25.

Plato. *Symposium.* Translated by Alexander Nehamas and Paul Woodruff. Indianapolis: Hackett, 1989.

Putnam, Robert. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy* 6 (1995): 65–78.

Roberts, Wes. *Leadership Secrets of Attila the Hun.* New York: Warner Books, 1989.

Robins, Robert S., and Jerrold M. Post. *Political Paranoia: The Psychopolitics of Hatred.* New Haven: Yale University Press, 1997.

Robinson, Jenefer. "Startle." *Journal of Philosophy* 42, no. 2 (1995): 53–74.

Rorty, Amélie Oksenberg. "User-Friendly Self-Deception." In *Self and Deception,* edited by Roger Ames and W. Dissanayake. Albany: State University of New York Press, 1996.

Rubin, Harriett. *The Princessa.* New York: Doubleday, 1997.

Sarot, Marcel. "Why Trusting God Differs from All Other Forms of Trust." *Sophia 35, no. 1 (1996): 101–15.*

Sartre, Jean-Paul. *Being and Nothingness.* Translated by Hazel Barnes. New York: Philosophical Library, 1956.

———. *The Emotions.* Translated by B. Frechtman. New York: Citadel, 1948.

Searle, John. *Intentionality.* Cambridge: Cambridge University Press, 1983.

Seligman, Adam B. *The Problem of Trust.* Princeton: Princeton University Press, 1997.

Seligman, Martin. *The Optimistic Child.* Boston: Houghton Mifflin, 1995.

Shriver, Donald W. *An Ethic for Enemies.* New York: Oxford University Press, 1995.

Singer, Irving. *The Nature of Love.* Chicago: University of Chicago Press, 1984.

Sloterdijk, Peter. *Critique of Cynical Reason.* Minneapolis: University of Minnesota Press, 1987.

Smith, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.* New York: Hafner, 1948.

———. *The Theory of Moral Sentiments.* London: George Bell, 1880.

Solomon, Robert C. *About Love.* Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, Madison Books, 2000.

———. *A Better Way to Think about Business.* New York: Oxford University Press, 1999.

———. *The Joy of Philosophy.* New York: Oxford University Press, 1999.

———. *A Passion for Justice.* Lanham, Md.: Rowman and Littlefield, 1994.

———. *The Passions.* Indianapolis: Hackett, 1993.
———. "Trusting." In *Festschrift for Hubert Dreyfus,* edited by J. E. Malpas and M. Wrathall. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000.
———. "The Virtue of Love." In *Ethical Theory: Character and Virtue,* edited by P. French, Midwest Studies in Philosophy, vol. 13. Notre Dame, Ind.: Notre Dame University Press, 1988.
Spence, Jonathan. *The Gate of Heavenly Peace.* New York: Viking, 1981.
Spinosa, Charles, Fernando Flores, and Hubert Dreyfus. *Disclosing New Worlds.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 1997.
Tannen, Deborah. *The Argument Culture.* New York: Ballantine, 1999.
Thomas, Laurence. "Friendship." *Synthese* 72, no. 10 (1987): 217–36.
———. "Trust, Affirmation, and Moral Character: A Critique of Kantian Morality." In *Identity, Character, and Morality,* edited by Owen Flanagan and Amélie Oksenberg Rorty. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990.
Thucydides. *History of the Peloponnesian War.* Translated by P. Woodruff. Indianapolis: Hackett, 1993.
Tyler, Tom R. "Trust and Democratic Governance." In *Trust and Governance,* edited by Valerie Braithwaite and Margaret Levi. New York: Sage Books, 1998.
Velasquez, Manuel G. *Business Ethics.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
Webb, Mark Owen. "The Epistemology of Trust and the Politics of Suspicion." *Pacific Philosophical Quarterly* 73, no. 4 (1992): 390–99.
Whitehead, Barbara Dafoe. *The Divorce Culture.* New York: Random House/Knopf, 1996.
Whitney, John. *The Economics of Trust.* New York: McGraw-Hill, 1995.
Wicks, Andrew, Shawn Berman, and Thomas M. Jones. "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications." *Academy of Management Review* 24, no. 1 (1998): 99–116.
Williams, Bernard. *Ethics and the Limits of Philosophy.* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985.
———. "Formal Structures and Social Reality." In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations,* edited by Diego Gambetta, 3–13. New York: Blackwell, 1988.

لا شيء يمكنه أن يقوّض علاقة ما تمام التقويض كنقص الثقة؛ الثقة شرط سابق يعتمد عليه النجاح الحقيقي في مجال الأعمال والسياسة والزواج، بل في الواقع في أية علاقة مهمة. ولكن ما هي الثقة على وجه الدقة؟ وكيف يمكن إنجازها وتدعيمها؟ وأهم من كل ذلك كيف يمكن استعادتها إذا ما تصدعت ذات مرة؟

يقدم روبرت سي سولومون وفرناندو فلوريس في كتابهما (بناء الثقة) أجوبة شافية عن هذه الأسئلة. فهما يجادلان في أن الثقة ليست أمرًا صوفياً، يؤكد المؤلفان بدلاً من ذلك أن الثقة مهارة عاطفية، إنها جزء فعّال ومحرك (ديناميكي) في حياتنا نبنيها وندعمها بوعودنا وعهودنا وبعواطفنا وباستقامتنا. إذا أمعنا النظر في العواقب التي يورثها فقد الثقة انطلاقاً من سياسة المكتب الماكرة حيث يكون التخريب مرافقاً للنجوع، إلى وفرة السياسات القومية المثيرة للارتياب، إلى الزواج الذي يلزم حمايته باتفاق سابق للزفاف.

نرى أن المؤلفين يعرضان كيفية الانتقال من الثقة الساذجة البسيطة التي تتحطم بسهولة إلى الثقة الأصيلة التي تكون أكثر تكلفاً وتأملاً وقبولاً للتجدد.

وهما يبينان أن مفتاح خلق هذه الثقة هو التواصل والعزم على استحضار موضوع مزعج لا يدعو للراحة، إلى الوضوح والصراحة حيث يمكن تحليل فحواه وفهمه ونقاشه بصورة عقلانية.

هذا ولما كان الاقتصاد العالمي يجعلنا أكثر اعتماداً على (الغرباء)، ولما كانت علاقتنا السياسية والشخصية قد أصبحت أشد تعقيداً؛ فإن هذا الكتاب (بناء الثقة) يقدم لنا نظرة ثاقبة لا تقدر بثمن لسجيّة لا يستطيع أي منا أن ينجح دون اعتمادها.

موضوع الكتاب: العلاقات الإن

موقعنا على الانترنت:

www.obeikanbookshop.com